

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**LENTOUPSEERIN SIIRTO LENTOSOTAKOULUUN – VAIKUTUKSET  
TYÖMOTIVAATIOON**

Pro Gradu

Kadettikersantti  
Janne Leppänen

Kadettikurssi 91  
Ilmavoimien Ohjaajalinja

Maaliskuu 2008

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja	
Kadettikurssi 91	Ilmavoimien ohjaajalinja	
Tekijä		
Kadettikersantti Janne Leppänen		
Tutkielman nimi		
Lentoupseerin siirto Lentosotakouluun – vaikutukset työmotivaatioon		
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka	
Sotilaspedagogiikka ja johtaminen	MPKK:n kurssikirjasto	
Aika	Tekstisivuja	Liitesivuja
Maaliskuu 2008	90	15
<b>TIIVISTELMÄ</b>		
<p>Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa. Lisäksi haluttiin tietää, mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa, onko työmotivaation mahdolliseen muutokseen yhteisiä selittäviä tekijöitä, ja mihin siirron aiheuttamiin työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin järjestelmä voi vaikuttaa. Tutkimus oli luonteeltaan selittävä kvantitatiivinen survey-tutkimus. Kohderyhmänä oli Lentosotakouluun siirretyt lentoupseerit (n=31). Aineisto kerättiin lomakekyselyllä marraskuussa 2007. Vastausprosentti oli 84. Tutkimus oli kokonaistutkimus. Tilastollinen analyysi tehtiin SPSS-ohjelmalla. Analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, keskiarvoja, Mann-Whitney U-testiä sekä Pearsonin korrelaatiomatriisia. Avoimet kysymykset analysoitiin teemoittamalla.</p> <p>Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää sitä, että lentoupseerin siirto Lentosotakouluun aiheuttaa ongelmia työn ulkopuoliseen elämään liittyviin tekijöihin, mutta itse työn sisällön kokemiseen se vaikuttaa positiivisesti. Siirron aiheuttamat työmotivaation muutokset koetaan hyvin yksilöllisesti. Suurimpina vaikuttavina tekijöinä näyttäisi olevan oma halukkuus, perheen tilanne (sisältää sosiaaliset tekijät), henkilöstöpolitiikka, paikkakuntaan liittyvät asiat ja luottamus työnantajaan. Tutkimuksen tulokset ohjaavat työnantajaa puuttumaan epäkohtiin sekä edesauttavat lentoupseereita siirtoon varautumisessa.</p>		
Avainsanat		
työmotivaatio, siirtojärjestelmä, pakkosiirto, siirto, lentoupseeri, migration, work motivation		

## **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>1</b>
1.1 Johdanto	1
1.2 Aikaisemmat tutkimukset	2
1.3 Sosiaalitieteellinen tutkimus	9
1.4 Työpsykologia	10
1.5 Motivaatiosta sisäiseen työmotivaatioon	10
1.5.1 Motivaatio	10
1.5.2 Työmotivaatio	14
1.5.3 Ulkoinen työmotivaatio	17
1.5.4 Sisäinen työmotivaatio	18
1.5.4.1 Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet	19
1.5.4.2 Toimen luonne	21
1.5.4.3 Työympäristö	22
1.6 Lentosotakoulun asema	26
1.7 Siirtojärjestelmä	27
<b>2 TUTKIMUKSEN PÄÄKYSYMYS JA ONGELMAT</b>	<b>32</b>
<b>3 MENETELMÄ</b>	<b>34</b>
3.1 Tutkimuskohde	34
3.2 Selittävä kvantitatiivinen survey-tutkimus	34
3.3 Tutkimusvälineistö	36
3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti	38
3.5 Tutkimuksen kulku	39
3.6 Aineiston analyysimenetelmät	41
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>45</b>
4.1 Taustamuuttujat	45
4.2 Siirron vaikutus työmotivaatioon	48
4.2.1 Ulkoiset motivaatiotekijät	52
4.2.2 Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne	54
4.2.3 Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät	58

4.2.4	Esimiestoiminta	59
4.2.5	Organisaation filosofia	61
4.2.6	Työn ulkopuolinen elämä	63
4.3	Ääripäiden vertailu	66
4.4	Työmotivaation muutosta selittävät tekijät	68
4.5	Avointen vastausten analyysi	70
4.6	Tutkimusongelmiin vastaaminen	77
4.6.1	Siirron vaikutus lentoupseerin työmotivaatioon	77
4.6.2	Mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa	78
4.6.3	Työmotivaation mahdollista muutosta selittävät yhteiset tekijät	80
4.6.4	Järjestelmän mahdollisuudet vaikuttaa työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin	83
5	TARKASTELU	86
5.1	Tulosten yhteenveto ja tutkimusmenetelmän haasteet	86
5.2	Tulosten yleistettävyyys ja hyödynnettävyys	88
5.3	Jatkotutkimustarpeet	89
	TAULUKOT JA KUVIOT	91
	LÄHTEET	94
	LIITTEET	97

# **LENTOUPSEERIN SIIRTO LENTOSOTAKOULUUN – VAIKUTUKSET TYÖMOTIVAATIOON**

## **1 JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT**

### **1.1 Johdanto**

Puolustusvoimien siirtojärjestelmä on ainutlaatuinen järjestelmä nyky-yhteiskunnassa. Se antaa työnantajalle oikeuden siirtää upseereita haluamaansa tehtävään ja paikkaan ilman, että upseereilla on mahdollisuus kieltäytyä siirrosta. Käytännössä upseerien ainoa keino kieltäytyä siirrosta on irtisanoutuminen. Ilmavoimissa lentoupseerien tilanne on vieläkin haastavampi kuin muiden puolustushaarojen upseerien, sillä irtisanoutuessaan he joutuvat maksamaan sopimusrikkomuksesta aiheutuvan korvauksen, joka on pahimmillaan noin 84 000 euroa (Lentävän henkilöstön koulutuskorvaussitoumus 2003).

Tutkijan mielenkiinto aiheeseen heräsi siirron kokeneiden lentoupseerien kertoessa kokemuksiaan mitä merkillisimmistä siirroista. Keskusteluissa on tullut monesti esille ironinen lausahdus ”rakenna talo, niin saat siirron”. Erään lentoupseerin kommentti siirtopäätöksen kuultuaan on myös jäänyt mieleen: ”Kuudes lapsi syntyi juuri ja talokin saatiin valmiiksi, niin helppo tästä on heilahtaa.”

Lentosotakoulu otettiin tutkimuskohteeksi, sillä se on lentoupseerien mielestä pitkään ollut ilmavoimien ”musta aukko”. Syyt tällaisiin mielipiteisiin ovat yleensä olleet Lentosotakoulun sijainnissa ja tehtävässä. Näitä uskomuksia on tarkoitus todentaa tai kumota. Lentosotakoulun tilanne on myös ajankohtainen, koska sinne keskitettiin vuonna 2005 koko Hawk-koulutus. Tämä järjestely vaati lentoupseerien siirtoja Kauhavalle. Len-

tosotakoulu on ollut esillä myös mahdollisena kansainvälisen koulutuksen tarjoajana.

Siirron vaikutuksia työmotivaatioon ei ole aikaisemmin tutkittu ainakaan ilmavoimissa. Työmotivaatiota sekä toisen työnantajan palvelukseen siirtymistä sotilaslentäjien osalta ovat tutkineet mm. Soini (1995), Taloustutkimus oy (2007), sekä Sinivuo ja Rintala (1999). Ilmavoimien lentäjäyhdistys (ILY) tutkii myös säännöllisesti jäseniensä tilannetta.

Tutkimuksen perusideana oli selvittää, miten siirto Lentosotakouluun vaikuttaa lentoupseerin työmotivaatioon. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa, onko työmotivaation muutokseen yhteisiä selittäviä tekijöitä, ja mihin siirron aiheuttamiin työmotivaatiota laskeviin tekijöihin järjestelmällä on mahdollisuus vaikuttaa. Tutkimus on luonteeltaan selittävä kvantitatiivinen survey-tutkimus, joskin avointen kysymysten analyysissä käytetään kvalitatiivisia menetelmiä. Tilastollinen osuus analysoitiin suorien jakaumien, keskiarvojen, Mann-Whitneyn U-testin ja Pearsonin korrelaatiomatriisin avulla. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysiin kuuluvalla teemoittamismenetelmällä.

Tutkimus osoitti siirron vaikuttavan lentoupseerin työmotivaatioon hyvin yksilöllisesti. Yleisesti siirto vaikuttaa työn ulkopuolisiin tekijöihin negatiivisesti, mutta työn sisällön kokemiseen positiivisesti. Työmotivaation muutokseen vaikuttavat selkeimmin oma halukkuus, perheen tilanne, paikkakunta ja henkilöstöpolitiikka.

## **1.2 Aikaisemmat tutkimukset**

Ilmavoimien lentäjäyhdistys ry (ILY) teetti keväällä 2007 Taloustutkimus Oy:llä tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää yhdistyksen jäsenten mielipiteitä lentäjien työstä sekä työsuhteeseen ja työympäristöön liittyvistä asioista. Kyselyn tuloksia oli tarkoitus käyttää parantamaan havaittuja epäkohtia yhteistyössä työnantajaosapuolten kanssa. Tutkimus on tehty pääosin samansisältöisenä myös vuosina 1998, 2000 ja 2004. Lomakkeita lähetettiin kaikkiaan 417, joista palautettiin 213 eli 51 %.

Tutkimuksen mukaan lentäjät ovat melko tyytyväisiä lentotuntiansa määrään ja niiden vaikutuksesta omaan ammattitaitoonsa. Lentotoimintaharjoituksia saisi olla enemmän.

Lentopalvelukseen ollaan tyytyväisiä ja lentopalveluksen ulkopuolisiin tehtäviin melko tyytyväisiä. Ilmavoimiin työpaikkana ollaan tyytyväisiä, mutta henkilöstöhallintoa kritisoidaan. Henkilöstöressurssien lisääminen ja henkilöstöhallintoon panostaminen ylipäänsä ovat keskeisimpiä asioita, joiden ansiosta ilmavoimista tulisi lentäjien mielestä mielekkäämpi työpaikka. Siirtouhka ja henkilöstöpolitiikka vaikuttavat voimakkaimmin siihen, että lentäjä harkitsee toista työnantajaa tai ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Omien joukko-osastojen osalta suurimpina ongelmia nähdään henkilöstöressurssien niukkuus ja jatkuva kiire.

Työpaikan henki on hyvä. Tulevaisuuteen suhtaudutaan neutraalisti jonkinlaisen epävarmuuden tunnelmissa. Suuri osa lentäjistä ei ole varma, miten toimii, kun nykyinen sitoumus päättyy. Tämän epävarmuuden yhdeksi syyksi arvellaan kohtuullisen pessimististä näkemystä ilmavoimien tulevaisuudesta ja sitä, että henkilöstön vaihtuvuuden uskotaan lisääntyvän jatkossa. Siviili-ilmailun uskotaan vaikuttavan merkittävästi ohjaajapoistumaan lähitulevaisuudessa. Ilmavoimien kilpailukykyyn myönteisimmin vaikuttaa lähivuosina JAR-määräysten mukainen koulutus ja lisenssit sotilaslentäjille.

Työn fyysinen rasittavuus on säilynyt ennallaan, mutta henkisesti työ on jossain määrin rasittavampaa kuin vuonna 2004. Perheelle jäävän ajan ja vapaa-ajan väheneminen henkilöstöpolitiikan ohella vaikuttavat keskeisimmin työn rasittavuuden lisääntymiseen. Palkkauksen paraneminen motivoisi parhaiten lentäjiä palvelemaan ilmavoimissa uransa loppuun asti. Ilmainen terveydenhuolto ja lentolisän saattaminen tuntipalkan laskentaperusteeksi motivoisivat myös lentäjiä. Kansainvälisistä tehtävistä nousee esille se, että niiden pitää perustua vapaa-ehtoisuuteen ja se, että ehdot ovat kunnossa ennen lähtöä. (Taloustutkimus 2007)

Ilmavoimien lentäjäyhdistys ry teki vuonna 2006 Exit Poll-sähköpostikyselyn jäsenilleen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää jäsenistön mielteitä siviili-ilmailun vaikutuksesta ohjaajapoistumaan. Kyselyyn vastasi 205 jäsentä 253 lähetetystä kyselystä. Vastausten mukaan vain 8,3 % vastaajista ei ole koskaan harkinnut työnantajan vaihtamista. 26 % on hakeutunut ilmavoimien ulkopuolisiin työtehtäviin. Suurin osa ulkopuolelle hakeutuneista on hakeutunut liikenneilmailuun lentäjäksi. Tulevaisuuden kannalta huolestuttavaa on se, että alle 10 % vastanneista tavoittelee mahdollisimman pitkää palvelussuh-

detta ilmavoimissa, tosin yli puolet (52 %) ei osannut sanoa kantaansa.

Exit Poll-sähköpostikyselyn vastaajia pyydettiin sijoittamaan paremmuusjärjestykseen eräitä tärkeitä asiakokonaisuuksia, jotka vaikuttaisivat positiivisesti Puolustusvoimien palveluksessa pysymiseen. Palkka oli ensimmäisellä sijalla, mutta kyselyyn liittyvässä vapaa sana-osiossa esille nousivat selkeästi myös henkilöstösuunnittelu ja siirtomenetely. Vapaan sanan vastausten mukaan erityisesti ilmavoimien henkilöstösuunnittelun parantamiseen, pakkosiirtojärjestelmän poistamiseen tai kehittämiseen työntekijöiden perhesuhteet huomioon ottavaksi, palkkauksen parantamiseen sekä yleisesti että tehtävien vaatavuusjärjestelmän kehittämisen kautta sekä KV-palvelussuhteen ehtojen määrittämiseen pitäisi pystyä vaikuttamaan. (ILY 2006)

Juhani Sinivuo ja Harri Rintala (1999) tekivät ilmavoimien esikunnan ja PVKK:n käskystä ilmavoimien lentäjien työmotivaatiotutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toisen työnantajan palvelukseen siirtymistä selittävät tekijät ilmavoimien lentäjillä. Tutkimus toteutettiin kyselyllä ja siihen vastasi 249 henkilöä (85 % perusjoukosta). Kyselylomake sisälsi viisi taustamuuttujaa ja 92 väittämää ns. kvantitatiivisessa osuudessa ja kolme kysymystä vapaamuotoisille vastauksille ns. kvalitatiivisessa osuudessa.

Tutkimuksen tuloksissa todettiin siirtymisalttiutta selittävän suoraan

- yksilöllisten motiivien heikkous
- tarve parantaa elämänlaatua
- ammatillisen sitoutumisen alhaisuus
- halukkuus kokeilla muitakin ammatteja.

Kutsumuksella sotilasammattiin näyttää olevat suoria ja epäsuoria yhteyksiä siirtymisalttiuteen. Tyytymättömyys toimeentuloon tai palkkaan ei selitä suoraan tai suoraviivaisesti siirtymisalttiutta. Tarve kohottaa elämänlaatua selittää suoraan siirtymisalttiutta riippumatta siitä, onko toimeentulo riittävä vai ei. Työmotivaation heikentyminen herättää siirtymisajatuksia. Työmotivaation heikentymistä selittävät tyytymättömyys lentotunteihin ja urakehitykseen, työn kokemiseen mielenkiinnottomaksi ja vähemmän haasteelliseksi, sekä työtehtävien mielenkiintoisuuden vähentyminen palvelusvuosien aikana. Näihin pystyttäisiin hieman vaikuttamaan lentäjien kykyjen tehokkaammalla käytöllä ja työ-



kuormitusta vähentämällä. Siirtymisalttiuden kannalta yhdeksi keskeisimmäksi muuttujaksi ilmeni tutkimuksen mukaan ammatillinen suuntautuminen ilmailuun. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki olevansa enemmän lentäjiä kuin sotilaita.

Kvalitatiivisessa osassa elämänlaadun heikkenemistä selittävät teemat ovat:

- Toisarvoiset työtehtävät
- Epävarmuus tulevaisuudesta
- Lentämisen väheneminen
- Palkka (erityisesti vertailu siviililentäjiin)
- Terveysten menettämisen uhka
- Tähystäjien roolin ”unohtaminen” ja organisatorinen sekä taloudellinen eriarvoisuus
- Koettu henkilökohtaisen panoksen hukkaaminen
- Työnantajan yksipuolinen palvelussuhteen ehtojen heikentäminen

Positiiviset teemat ovat:

- Kaverihenki
- Sotilaslentäminen
- Opiskelu, joka liittyy hävittäjälentotoimintaan
- Taktinen lennonopettaminen
- Vastuuntuntoisuus kaikista työtehtävistä
- Halu kehittyä sotilaslentäjänä ja kehittää omaa ammattia
- Operatiivisen lentämisen haasteellisuus
- Huipputeknologinen ympäristö
- Sotilaslentäjän ammatti on arvostettua sekä subjektiivisesti että objektiivisesti

(Sinivuo & Rintala 1999)

Timo Soininen (1995) on diplomityössään tutkinut lentoupseerin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Hänen tutkimuskysymykset ovat (lyhennettynä):

- Miten työmotivaatiomuuttujat ryhmittyvät?
- Minkälaiseksi työmotivaatio koetaan?
- Mitä eroja taustamuuttujaryhmien väliltä löydetään?

- Mitkä tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet eroihin?
- Mihin motivaatiotekijöihin esimiesten on helpointa vaikuttaa?

Tutkimuksen mukaan lentoupseerit kokevat työmotivaationsa varsin korkeaksi. Tähän vaikuttaa erityisesti työn sisältö ja sen haasteellisuus. Työilmapiiriin oltiin myös tyytyväisiä. Kritiikkiä saivat palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvät esimiestoiminnalliset tekijät. Taustamuuttujaryhmien välillä syntyi aika paljon eroja. Laivueessa työskentelevät lentoupseerit kokivat työnsä sisällöllisesti merkittävämmäksi kuin esikunnassa työskentelevät. Esikunnassa korostuivat rutiinit ja työtä ei koettu palkitsevaksi. Koulutustaustansa huomioiden YE-upseerit korostavat uuden luomista keskeisenä työmotivaation lähteenä. Tehtäväkenttä on heidän mielestään liian laaja ja oheistehtäviä liikaa. EUK-upseerit korostavat vaatimusten ja resurssien oikeaa suhdetta ja moittivat myös laajaa tehtäväkenttää.

Kokonaisuutena lentoupseerien työmotivaatio on hyvä ja sitä voidaan ylläpitää vankalla johtamistaidollisella teorialuntemuksella, mutta myös uudistamalla työtä ennakkoluulottomasti. Tutkimuksessa esiintyvät ongelmat ovat ratkaistavissa työn suunnittelulla ja osittain myös asenteita muuttamalla. (Soininen 1995)

Kai Kalmar (1997) on diplomityössään tutkinut siirron vaikutusta upseerin ja hänen perheensä sosiaaliseen asemaan. Hänen työnsä pohjautuu upseeriliiton tutkimukseen upseerien paikkakuntasiirroista vuosina 1990 – 1995 sekä tilastotietoihin. Kalmarin perushypoteeseina ovat:

1. Siirrosta johtuvat upseerin ja hänen perheensä sosiaalista asemaa huonontavat tekijät heikentävät upseerin halua työskennellä organisaation hyväksi ja kehittää itseään ammatillisesti.
2. Siirrosta johtuvat sosiaalista asemaa parantavat tekijät korostavat päinvastaista halua.

Tutkimuksen mukaan perushypoteesit pitivät paikkansa. Mikäli upseeri kokee, että siirrosta aiheutuu taloudellisia tappioita tai vaikeuksia perheen sosiaalisissa suhteissa, hän pyrkii välttämään siirtoja mahdollisimman pitkään. Jalkaväkiupseereilla tämä onnistuu käymällä esiupseerikurssin. Silloin upseereita ei oteta valtakunnallisen suunnittelun pii-

riin ja he palvelevat todennäköisesti koko uransa samassa joukko-osastossa. Yleisesikuntaupseerikurssille hakeneet upseerit tiedostivat siirron olemassaolon ja halusivat edetä urallaan. Ilmavoimissa tilanne on hieman toinen pienemmän organisaation ja eri joukko-osastojen tarpeiden vuoksi. Tutkimuksessa ei löydetty selkeitä indikaatioita upseerin ja hänen perheensä sosiaalisten roolien muutoksista siirron seurauksena. (Kalmari 1997)

Tomi Lyytinen (2006) on tutkinut Suomen ilmavoimien lentokadettien uramotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä. Lyytisen tutkimus perustui empiiriseen kyselyyn, joka oli Ruohotien (1995) kehittämä ja Londonin (1983) teorioihin perustuva minäkuvamittari. Lyytinen muokkasi minäkuvamittaria ilmavoimien kontekstiin sopivaksi. Kyselyyn osallistuivat ilmavoimien kadettikurssien lentokadetit ja vastausprosentiksi saatiin 98 %. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään tietoa neljästä eri osa-alueesta

- kadettien uramotivaation nykytilasta
- uramotivaation muutoksista opiskelun aikana
- uramotivaation muutoksiin ja nykytilaan vaikuttavista tekijöistä
- kadettien urasuunnitelmista.

Tutkimuksessa havaittiin kadettien uramotivaatio hyväksi. Uramotivaation todettiin muuttuvan hieman koulutuksen edetessä ja tiedon lisääntyessä. Uramotivaatioon vaikuttavista tekijöistä merkittävimmit nousivat palkkaus, lentämisessä koetut elämykset ja varma työpaikka. Heikentäviä tekijöitä olivat epävarmuus lennoston pääsystä, puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka ja paljon kotoa poissa oleminen. Kadettien urasuunnitelmissa oli pääsy haluamaansa lennoston, pakkosiirtojen välttäminen ja mahdollisimman paljon lentämistä uran aikana. (Lyytinen 2006)

Henri Lagerstedt (2002) on tutkinut työssään lento- ja ohjaajaupseerin perheen sopeutumista uudelle paikkakunnalle muuton jälkeen. Hänen työnsä perushypoteesina on oletamus, että kaikki muuttajat ovat kokeneet muuton ongelmatilanteena, joka syntyy elämäntilanteen muutoksesta. Hän on toteuttanut tutkimuksensa empiirisen osan entisen Ilmasotakoulun, nykyisen Lentosotakoulun, ohjaajilla ja heidän puolisoillaan Kauhavalla.

Lagerstedt (2002) toteaa työssään muuton olevan jokaiselle perheenjäsenelle erilainen. Muuttovalmius riippuu jokaisen henkilökohtaisesta tilanteesta ja valmiudesta. Esimerkiksi oma työllistyminen uudella paikkakunnalla huolestuttaa vaimoa huomattavasti, kun taas mies on huolissaan esimerkiksi elinolosuhteista. Sopeutumiseen uudelle paikkakunnalle vaikuttaa huomattavasti muuttajan asenne.

Tutkimuksessa todetaan perushypoteesin toteutuvan. Kaikille muuttajille tulee muuton seurauksena jonkinasteisia ongelmia, mutta tutkimuksen mukaan lähes kaikki ovat sopeutuneet uudelle paikkakunnalle ja elinolot ovat palautuneet edellispaikkakunnan elinolojen mukaisiksi. (Lagerstedt 2002)

Juha Joutsenlahti (2001) on tutkinut poliisin työmotivaatiota ja johtamista. Poliisien määrä väheni 1990-luvun voimakkaan yhteiskunnallisen muutoksen vaikutuksesta. Tämä lisäsi selkeästi poliisien työpaineita ja sitä kautta henkinen kuormittuneisuus sekä työuupumus kasvoivat. Tutkimusongelmana on selvittää, miten poliisitoimintaa johtavat esimiehet havaitsevat alaistensa työmotivaation alenemiseen vaikuttavia ongelmia ja miten he ottavat nämä alaisten muutos- ja sopeutumistarpeet sekä henkilökohtaiset ”ongelmat” johtamisessa huomioon. Tutkimuksen empiirinen aineisto koottiin Länsi-Suomen lääninhallituksen poliisiosaston alkukesällä 1999 tekemästä henkilöstökyselystä.

Tutkimuksen mukaan esimiehet havaitsevat suurimman osan työntekijöidensä työmotivaatioon enemmän tai vähemmän vaikuttavista yksilöllisistä tarpeista tai ongelmista. Työssä jaksamisen ongelmia esimiehet huomaavat kaikkein heikoimmin. Seuraavana tulevat alkoholiongelmat. Mitä ylempänä hierarkiassa esimies on, sitä ”sinisilmäisemmin” hän suhtautuu alaistensa ongelmiin. Esimiesten ja alaisten mielipiteet eroavat erityisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta kysyttäessä. Päälystötason esimiehet motivoivat omasta mielestään riittävästi alaisiaan, kun taas alaiset ovat tästä eri mieltä. (Joutsenlahti 2001)

### 1.3 Sosiaalitieteellinen tutkimus

Työmotivaation tutkimus kuuluu laajemmassa mittakaavassa työpsykologian ja sosiaalitieteellisen tutkimuksen piiriin. Sosiologian kohteena on yhteiskunta (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 10). Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat perustuvat realistiseen ontologiaan, millä tarkoitetaan todellisuuden rakentumista objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 129). Tutkimusstrategisella tasolla työ on selittävä kvantitatiivinen survey-tutkimus. Empiirisessä osassa käytetään kyselyä, jonka analysointi tapahtuu suorien jakaumien, keskiarvojen, Mann-Whitneyn U-testin ja Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Kyselyn avoimien kysymysten analysointi tapahtuu laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti teemoittamalla.

Sosiologian kohteena on yhteiskunta. Tämä asettaa sosiologiselle tutkimukselle omat erityispiirteensä. Sen on toimittava ikään kuin kahden käsitejärjestelmän varassa: toisen muodostaa sosiologinen, yhteiskuntaa ja ihmistä koskeva teoreettinen käsitteistö ja toisen taas käsitteistö, jonka varassa yhteiskunta muotoutuu ja toimii. Näiden suhde vaikuttaa myös tutkimusmenetelmiin. Sosiologinen tutkimus ei ole kovinkaan vahvasti auktorisoitu, mikä johtaa siihen, että erilaisia näkökantoja syntyy herkästi tieteenalan sisällä. Eräs sosiaalitieteen tutkimuksen ongelma on puolueellisuus ja subjektiivisuus, sillä tutkimusta on hyvin vaikea toteuttaa täysin neutraalisti tai objektiivisesti. Tutkijan olisikin syytä tuoda mahdollisimman selkeästi esille oma arvopohjansa, jotta mahdolliset piiloarvot eivät vaikuttaisi tutkimukseen. Sosiologisessa tutkimuksessa on myös problematisoitava kvantitatiivisen mittaamisen mahdollisuus. Aina ei päästä kovin syvälliseen ymmärtämiseen esimerkiksi survey-tyyppisellä kyselyllä. (Alkula ym. 1994, 10-14)

Sosiaalitieteiden taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tämän ajattelutavan juuret perustuvat loogiseksi positivismiksi nimettyyn filosofiseen suuntaukseen. Tämä filosofinen suuntaus korostaa sitä, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta pääte-lystä, joka perustuu näihin havaintoihin. (Hirsjärvi ym. 2003, 129)

Ontologia pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitä todellisuus perimmäiseltä luonteeltaan on. Se on tiedettä olevasta. Ontologia koskee tutkimuksen aihealueesta tai kohteesta

tehtyjä oletuksia: tutkimusta muovaavia käsityksiä ihmisen ja yhteiskunnan luonteesta sekä ihmisten ja yhteiskunnan suhteesta. Oleellinen seikka on todellisuutta koskevien käsitysten tieteellinen perusteltavuus. Lähimpänä todellista todellisuutta on tieteellisesti perusteltu todellisuuskäsitys. (Raunio 1999, 28-29)

## 1.4 Työpsykologia

Työpsykologiaa on aikojen saatossa määritelty useilla eri tavoilla. Häkkinen ja Luoma (2000) määrittelevät työpsykologian yleiskäsitteeksi kaikelle toiminnalle, jossa ”psykologista – ja yleensä käyttäytymistieteellistä – tutkimusta ja sovellusta kohdistetaan ihmiseen työn tekijänä, työhön, työelämään ja työoloihin sekä näihin välittömästi liittyviin alueisiin.” (Häkkinen & Luoma ks. Luoma 2000, 10 – 11)

Häkkinen ja Luoma (2000) määrittelevät työpsykologian tavoitteet seuraavasti:

- Terveystieteellisten haittavaikutusten poistaminen tai vähentäminen: tapaturmat, ammattitaudit, mielenterveyden häiriöt, sairastuvuuteen vaikuttavat työhön liittyvät tekijät jne.
- Tuottavuuden säilyttäminen tai lisääminen ihmisen työpanoksen oikealla suunnittelulla ja käytöllä.
- Hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden säilyttäminen ja lisääminen.
- Ihmisen ja hänen persoonallisuutensa kehittäminen työn avulla.

(Luoma 2000, 11)

## 1.5 Motivaatiosta sisäiseen työmotivaatioon

### 1.5.1 Motivaatio

Motivaatiosta puhutaan jatkuvasti monissa eri tilanteissa. Puhutaan työmotivaatiosta, koulumotivaatiosta, urheilijoiden motivaatiosta, oppimismotivaatiosta ja niin edelleen. Mitä tämä motivaatio tarkoittaa? Motivaatiolla tarkoitetaan eri motiivien aikaansaamaa tilaa (Juuti 2006, 37). Ruohotien (1998) mukaan motivaatio-ilmiötä voidaan luonnehtia kolmen ominaisuuden avulla: Ensimmäisenä tulee *vireys*, joka toimii yksilön energian-

lähteenä. Toisena tulee *suunta*, joka ilmaisee toiminnan päämääräsuuntautuneisuuden. Kolmantena ominaisuutena on *systeemiorientoituminen*, joka viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palaute näiltä voimilta joko vahvistaa henkilön vireyttä ja suuntaa tai saa henkilön luopumaan toiminnasta ja kohdistamaan voimansa muualle. (Ruohotie 1998, 37; Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 13–15)

Motivaatiota tarkasteltaessa käytetään aina peruskysymystä: miksi? Miksi tavoittelemme jotain tiettyä asiaa? Miksi toimimme tietyllä tavalla eri tilanteissa? Miksi toiset asiat ovat mielenkiintoisempia kuin toiset? (Liukkonen ym. 2002, 13-15) Pelttonen ja Ruohotie (1987, 13-15) määrittelevät motivaation jäävuoren huipuksi. Huipun alapuolelle jäävät affektiset (tunnepohjaiset) piirteet ja ilmiöt. Näitä ovat ryhmävire, asenteet, ryhmähenki, arvot ja ilmapiiiri, elämäkatsomus sekä yrityskulttuuri.

Madsenin (1983) mukaan aivoissa tapahtuvia tiettyjä prosesseja määräävät ulkoiset ja sisäiset motivoivat tekijät. Sisäiset motivoivat tekijät perustuvat eri elinten tasapaino- tai epätasapainotiloihin eli tarpeisiin. Esimerkiksi nälkä on elimen epätasapainotila eli tarve. Ulkoiset motivoivat tekijät ovat ulkoisia aktivoivia tai motivoivia ärsykeitä. Ne voivat olla esimerkiksi seksuaalisuutta herättäviä ärsykeitä, varoitusmerkkejä, ruokaa yms. Oppimisen psykologiassa näitä kutsutaan palkinnoiksi ja rangaistuksiksi eli vahvistimiksi. (Madsen 1983, 161)

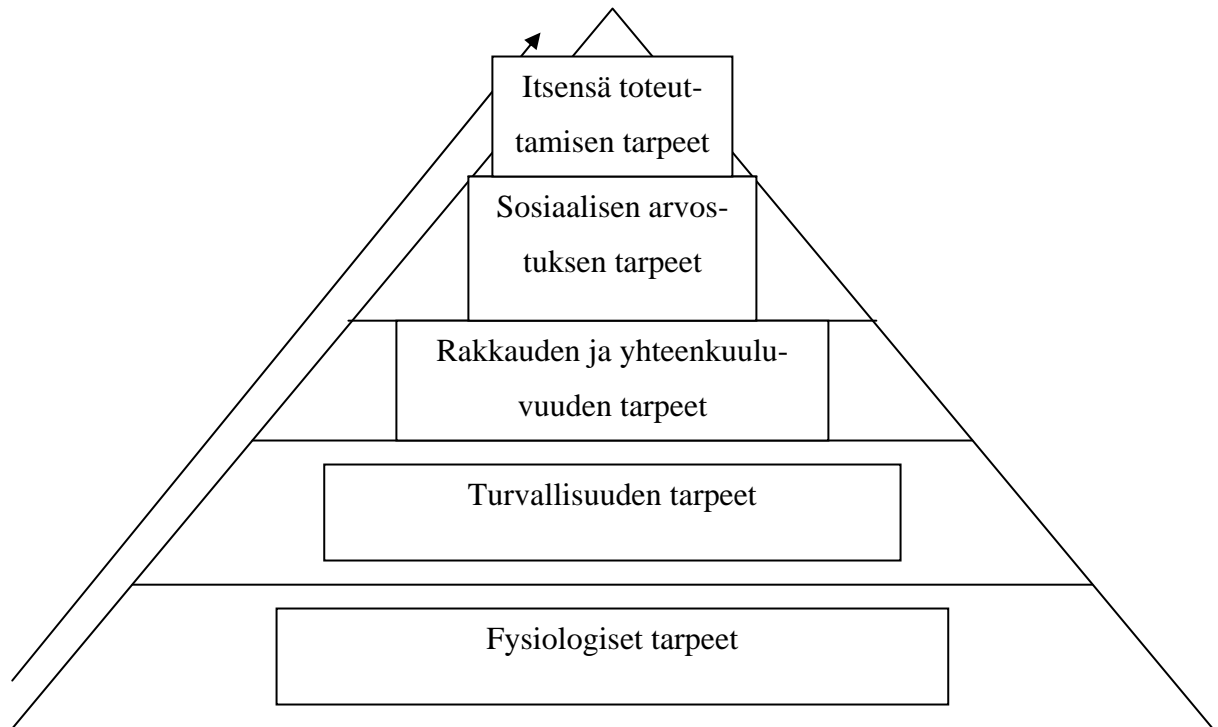
### **Motivaatioteorioiden historiaa**

Motivaatio on yksi merkittävimmistä organisaatiopsykologian alueista. Sitä on todella vaikea mitata sen subjektiivisuuden vuoksi. Motivaatiota selittämään on esitetty kymmenittäin erilaisia teorioita, joiden näkökulmat poikkeavat toisistaan. (Liukkonen ym. 2002, 17-19) Useimpien motivaatioteorioiden juuret ovat hedonismissa eli nautinnonhaluisuudessa. Siinä ihmiset pyrkivät etsimään mielihyvää ja välttämään mielihapaa ja kipua. 1700- ja 1800-luvuilla hedonismi oli yleinen käyttäytymisen selitysmalli. (Juuti 2006, 39) Motivaatiota alettiin purkaa viettiteorioiden avulla. Niiden mukaan motivaation lähtökohdaksi on fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Freudin mukaan tällaisia tarpeita olivat aggressio ja seksuaalisuus. Myöhemmin Hull esitti perusvieteiksi nälän, janon ja seksuaalisuuden tyydyttämisen sekä kivun välttämisen. (Liukkonen ym. 2002, 17-19)

Seuraavaksi kehittyi behavioristinen näkemys motivaatiosta. Sen perusajatuksena oli, että jos jostain toiminnasta palkitaan, toimintaa tullaan todennäköisesti jatkamaan (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11-12). Juutin (2006) mukaan behavioristit rakensivat käyttäytymisen tarkastelun ”tosiasioille”. Hull oli yksi tuon ajan merkittävistä tutkijoista. Hän piti ihmisen käyttäytymistä mekanistisena ja hän kehitti viettiteorian. Sen mukaan henkilön käyttäytyminen määräytyy automaattisesti aikaisemman ärsyke-reaktiohistorian mukaan. Myöhemmin Hull lisäsi teoriaansa myös palkkiot. Hän testasi teoriaansa eläinkokeilla. (Juuti 2006, 40)

Behavioristisen ajanjakson jälkeen alkoi humanistinen suuntaus saada kannatusta. Alettiin puhua ylempien tasojen tarpeiden täyttämisestä. Ihminen haluaa toteuttaa itseään jollain tavalla. Tämän psykologisen tarpeen tyydyttämiseen riittää toiselle työpaikan löytäminen ja toinen taas haluaa menestyä työssään ja edetä urallaan. Kuuluisa humanistisen suuntauksen pioneeri Abraham Maslow piti ihmisten tarpeita hierarkkisesti järjestäytyneinä. Ensin pitää täyttää alempi taso, jotta pystyy siirtymään seuraavan tason tarpeiden täyttämiseen. Alemmilla tasoilla tarpeet ovat enemmän fysiologisia, kuten seksuaalisuuden, nälän ja janon tyydyttäminen. Ylemmille tasoille mentäessä tarpeet muuttuvat enemmän psykologisiksi. Tämä tekee Maslowista nimenomaan humanistisen psykologian uranuurtajan. Maslowin teorian soveltamista nykyajan työelämään voidaan pitää hankalana. Sen mukaan esimerkiksi työssä epäonnistumista voidaan selittää alemman tason tarpeiden puutteella, esimerkiksi seksuaalisen elämän puutteella. (Liukkonen ym. 2002, 19-22)





Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkiaa havainnollistava kuvio. (Maslow 1987, 15-22)

Yleisessä psykologiassa tapahtui 1960-luvulla kognitiivinen vallankumous. Tällöin kiinnostuttiin ihmisen tajunnan sisällöistä, ajattelusta, tulkinnoista ja havaitsemisesta – eli ihmisen kognitioista. Motivaatiotutkimuksessa seurattiin yleisen psykologian jalanjalkia ja alettiin huomioida ajatuksia ja muita tajunnan sisäisiä prosesseja. Alettiin puhua muun muassa suoritusbahdistuneisuudesta, attribuutioista, kontrollin sijainnista, sisäisestä motivaatiosta sekä suoritusbahdistuneisuudesta. Yhteistä näille kaikille malleille on ihmisen oman kontrollin merkitys. Oma kontrolli kyseisestä asiasta saa aikaan motivaatiota ja toisaalta kontrollin puute johtaa motivoitumattomuuteen. (Liukkonen ym. 2002, 22-26)

Nurmi ja Salmela-Aro (2002, 12-18) nostavat modernin motivaatiopsykologian teoreetikoista esille belgialaisen Joseph R. Nuttinin ja neuvostoliittolaisen Aleksei Leontjevin. Nuttin tuli kuuluisaksi relationaalisesta motivaatioteoriastaan. Hänen teoriansa mukaan motiivi ei ole yksilön sisäinen ominaisuus tai voima, vaan tarve. Motiivi on hänen mukaansa ulkoisen kohteen ja yksilön sisäisen tarpeen välinen suhde. Ihminen tyydyttää tarpeensa ulkoisen maailman kohteilla. Toiseksi Nuttinin teoria korostaa kognitiivisten mekanismien merkitystä motivaatiossa. Ihmisillä on mielikuva siitä, mikä heitä motivoi ja

mihin he pyrkivät. Kolmanneksi Nuttinin teoria kuvaa paljon erilaisia perustarpeita. Niihin kuuluvat fysiologisten tarpeiden lisäksi myös erilaisia kognitiivisia tarpeita, kuten uteliaisuus sekä sosiaalisuus. Nuttin kehitti myös motivaation mittaria, mutta sen avulla tehdyt empiiriset tutkimukset jäivät melko merkityksettömiksi. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 12-18)

Leontjev kehitti kohteellisen toiminnan teorian. Sen keskeinen väittämä on, että psyykkisten ilmiöiden ja ulkomaailman välillä on kohteellista toimintaa. Ihmisen toiminnan ylimmällä hierarkiatasolla ovat erilaiset motiivien ohjaamat toiminnot. Eli yksi toiminta toteutetaan toisten toimintojen avulla, joita taas motivoivat erilaiset tavoitteet. Jokaista toimintaa taas toteutetaan erilaisten tekojen avulla, joilla on erilaiset alatavoitteet. Leontjevin mukaan motiivihierarkiat ovat yksilöllisiä jokaisen ihmisen kohdalla. Jollekin keskeinen motiivi on työ, toiselle se voi olla perhe. Leontjevin teoria eroaa Maslowin tarvehierarkiasta siinä, että Maslowin mukaan tarvehierarkia on yleinen ja samanlainen kaikilla yksilöillä, kun taas Leontjevin mukaan tarvehierarkiat ovat yksilöllisiä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 14-15)

Nykyisin vallalla olevan motivaatiotutkimuksen peruslähtökohtana on tulevaisuuteen suuntautumisen tutkimus. Siinä pyritään ensin selvittämään yksilön tulevaisuuden suunnitelmia, haaveita ja pelkoja. Sen jälkeen tutkittava miettii kyseisiä tulevaisuuden vaihtoehtoja ja arvioi niiden toteutumismahdollisuuksia, omia vaikutusmahdollisuuksiaan, toteutumisaikataulua, suunnittelun määrää, asiaan liittyviä tunteita jne. Motivaatiotutkimuksen uusimpina tuulina voidaan mainita esimerkiksi menneen elämän tutkimus, jossa selvitetään ihmisiltä, mitä he katuvaat. Toinen uusi tutkimuslinja on ollut tutkia tavoitteiden laajempaa arvo- ja motiiviperustaa. Kolmantena uutena tutkimuslinjana on tutkia ihmisille yhteisiä tavoitteita, esimerkiksi lasten kasvatusta. Siinä ei lähestytäkään aihetta yksilön tasolla. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 18-25)

### 1.5.2 Työmotivaatio

*”Työntekijöiden korkea motivaatiotaso on tulosta oikean henkilön tekemästä hyvästä työstä pätevän esimiehen alaisena myönteisen yritysfilosofian lipun alla.”* (Michael E Cavanagh, ks. Timpe 1989, 363)

Juuti (2006) jakaa työmotivaatiota tarkastelevat teoriat viiteen erilaiseen suuntaukseen. Ensimmäisenä tulevat *tarveteoriat*. Tarveteorioissa oletetaan, että ihmisillä on samanlainen tarverakenne. Tyydyttämätön tarve luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksen poistaa puutostila. Kuuluisin tarveteorian tutkija on Maslow, jonka teoriaa avattiin jo edellisessä kappaleessa. Toisena tulee *odotusarvoteoria*. Vroomin mielestä sisältöteoriat (esim. Maslow) eivät kuvanneet riittävän monipuolisesti ihmisen motivaatioon liittyvää problematiikkaa, joten hän esitti odotusarvoteorian vuonna 1964. Sen mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta tietoisesta valinnasta eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Ihminen valitsee todennäköisimmin sen vaihtoehdon, jolla on myönteisimpiä vaikutuksia hänelle. Kolmantena tulevat *sosiaalisten vertailujen teoriat*. Niiden mukaan ihmisten väliset vertailut vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Kuuluisin teoria lienee Adamsin oikeudenmukaisuusteoria. Sen mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen suhteen panostensa ja saamiensa palkkioiden suhteen muihin ihmisiin verrattuna. Neljäntenä teoriana tulevat *päämääräteoriat*. Yleisesti tiedetään päämäärien ohjaavan ihmisten toimintaa. Ensimmäisiä päämääräteoreetikkoja oli Locke, jonka teorian mukaan ihminen arvioi ympäristöään ja sen tapahtumia muodostaen niiden pohjalta itselleen tietyn kuvan todellisuudesta. Tuon todellisuuskäsityksen pohjalta hän valitsee itselleen sopivia päämääriä, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään. Viidentenä tulevat *sisäisen motivaation teoriat*. Niiden perusajatuksena on, että henkilö, joka tekee jotain tiettyä toimintaa toiminnan itsensä vuoksi ilman ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. Eli melko suuri osa ihmisen toiminnasta on sisäisesti motivoitunutta toimintaa. Kuuluisin sisäisen motivaation tutkijoista on Deci. Hänen motivaatiomallinsa perustuu oletukseen, että sekä ulkoiset että sisäiset ärsykkeet aktivoivat motivationaalisen osajärjestelmän, joka välittää nämä aktivoituneet ärsykkeet tietoisuuteen motiiveina. Decin mukaan käyttäytyminen voi olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoitua. (Juuti 2006, 58-64) Sisäisen motivaation teoriaan syvennyttään vielä myöhemmässä vaiheessa.

Ihmisen työmotivaatioon vaikuttaa keskeisesti työn sisältö. Mikäli henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen haasteiksi, vaikuttavat ne hänen motivaatioonsa merkittävästi. Merkittävää on myös se, että henkilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiinsa liittyviä päämääriä. (Juuti 2006, 66)

Hackman ja Oldham ovat laatineet mallin, joka osoittaa, miten työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon. Mallin mukaan ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset, mikäli hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työn tuloksista ja on tietoinen töiden todellisista tuloksista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75)

Henkilön käyttäytymisen voidaan olettaa olevan ulkoisesti motivoitunutta, mikäli organisaation tarjoama kannuste (esimerkiksi palkka) luo toiminnasta riippumatonta tyytyväisyyttä. Ulkoisen motivaation vastineeksi on kehitetty sisäinen motivaatio, jolle on tyypillistä toiminnan jatkuminen silloinkin, kun ulkoiset tekijät eivät ole tarpeeksi houkuttelevia. Sisäisesti motivoitunut ihminen ryhtyy tekoihin itsensä vuoksi eikä ulkoisen palkkion toivossa. Ulkoisen ja sisäisen motivaation erottelu on joissain tilanteissa aika vaikeaa, ja kaikki tutkijat eivät ole yhtä mieltä niistä seikoista, mitkä motivoivat ihmistä ulkoa ja mitkä sisältä. (Kiikka 2002, 82)

Peruskysymys työmotivaatiossa on se, että kokevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työstä vai eivät (Baard, Deci & Ryan 1999, ks. Liukkonen ym. 2006, 101).

Taulukko 1. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. (Ruohotie 1998, 38)

<b>Tutkija</b>	<b>Sisäiset palkkiot</b>	<b>Ulkoiset palkkiot</b>
Saleh ja Grygier	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itseenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvaisuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

### 1.5.3 Ulkoinen työmotivaatio

Yritettäessä ymmärtää motivaatiota, on erotettava kaksi sen lajia: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen motivaatio perustuu luvattuihin palkintoihin ja toisaalta taas mahdollisiin rangaistuksiin. Ulkoisille palkkioille ja rangaistuksille on tyypillistä niiden vaikutuksen lyhytaikaisuus ja näin ollen niitä joudutaan uusimaan jatkuvasti, jotta päästäisiin toivottuun tulokseen (Ruohotie 1998, 38). Palkintoja ovat esimerkiksi palkan korotukset, ylennykset ja psykologinen kehuminen. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-354)

Rangaistuksia ovat taas vastaavasti edellä mainittujen puuttuminen, siirrot vähemmän toivottuihin töihin tai paikkoihin, ja raaimmillaan irtisanominen. Näin ollen voitaisiin lentotupseerin siirto lennostosta Lentosotakouluun tulkita ulkoisen motivaation mukaisesti rangaistukseksi. Todellisuudessa sitä ei voi näin suoraviivaisesti tulkita. Ulkoisen motivaation ongelmat tulevat esille viimeistään siinä vaiheessa, kun palkinnot loppuvat. Ei voida enää antaa palkankorotuksia tai ylennyksiä. Mikäli koko motivoiminen perustuu näihin asioihin, kääntyy työntekijän motivaatio selkeästi laskuun. Pelkällä uhkailemisella työnantaja syö maata omien jalkojensa alta. Työntekijät voivat antaa vaikutuksen, että he tekevät kovasti töitä, mutta todellisuudessa heidän työpanoksensa huononee oleellisesti. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-354)

Decin mukaan ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Työmotivaatio muuttuu tällöin ulkoa ohjattavaksi suorittamiseksi ja itsemääräämisen tunne pienenee. Tutkimusten mukaan ulkoiset palkkiot useimmiten heikentävät työn laatua, innovatiivisuutta ja luovuutta. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196; Juuti 2006, 61-62)

Ulkoinen motivaatio on voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua, eikä se tuo tyydytystä henkilökohtaisen autonomian tarpeeseen. Tällainen toiminta ei huomioi työntekijöitä yksilöinä. Työn motivaattoreita voivat olla palkkiot tai rangaistukset. Työskentely tällaisessa ilmapiiirissä voi hetkellisesti nostaa tehokkuutta, mutta pidemmän päälle työteho ja työn tuottavuus alenevat. (Liukkonen ym. 2006, 84-85)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä. Ne paremminkin täydentävät toisiaan. Ne yleensä esiintyvät yhtä aikaa, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia

kuin toiset. (Ruohotie 1998, 38) Esimerkkinä Liukkonen (2006, 116) mainitsee sen, että harva jatkaisi työntekoa, jos palkanmaksu lopetettaisiin, vaikka työ olisikin sisäisesti motivoivaa.

#### **1.5.4 Sisäinen työmotivaatio**

Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintoihin puhtaasti ilosta ja nautinnosta. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. (Liukkonen ym. 2002, 31) Tyypillinen sisäisesti motivoitunut toiminta on harrastetoiminta. Sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi. (Juuti 2006, 61)

Äärimmäinen sisäisen motivaation ilmentymä on flow-tila (Csikszentmihalyi 1975 ks. Liukkonen ym. 2006, 23). Se tarkoittaa tilaa, jossa ajan ja paikan taju hämärtyy, ja toiminta ikään kuin virtaa itsestään eteenpäin. Tähän tilaan voi päästä, mikäli koettu haaste ja koetut kyvyt ovat korkeita ja tasapainossa. (Liukkonen ym. 2006, 23)

Sisäistä motivaatiota kuvaa se, että työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Siinä pyritään tyydyttämään yksilön ylemmän asteen tarpeita (itsensä toteuttaminen ja kehittämisen tarpeet) (Peltonen & Ruohotie 1987, 25). K.W. Thomas yhdistää sisäiseen motivaatioon neljä osatekijää: tunteen valinnanmahdollisuuksista, tunteen omasta osaamisesta, tunteen merkityksellisyydestä ja tunteen edistymisestä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190)

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että motivaatio on sisäisesti välittynyt. Sisäiset palkkiot ovat ikään kuin työntekijän itse itselleen antamia palkintoja ja niiden vaikutus saattaa olla todella pitkäkestoista. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat huomattavasti ulkoisia palkkioita tehokkaampia. (Ruohotie 1998, 38-39)

Sisäisen työmotivaation merkitys nykyaikana on korostunut, sillä osaavat työntekijät luopuvat aiempaa helpommin työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia. Työnantajat joutuvat tekemään valtavasti töitä miettiessään, miten saada sitoutettua osaavat työntekijät yritykseen. Ulkoisia motivaatiokeinoja on käytetty jo pitkään, mutta niiden tehokkuus

ei ole kovin pitkäkestoista, joten yritysten haaste onkin sisäisten palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä. (Liukkonen ym. 2006, 99)

Kaajas, Miikkulainen & Troberg (2001) toteavat tärkeimmäksi yksittäiseksi sisäisen motivaation vaikuttimeksi palautteen organisaatorakenteiden, johtamisen ja esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta. Heidän mukaansa sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työorganisaatiossa lähinnä vuorovaikutuksen kautta. Sisäiset motivaatiotekijät ovat merkittävämpiä motivaation energisoitumisen lähteitä kuin ulkoiset palkkiot. (ks. Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196-197)

Deci ja Ryan (2000) perustavat sisäisen motivaation kolmelle kulmakivelle. Näitä kulmakiä ovat *koettu pätevyys*, *koettu autonomia* ja *sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne*. Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan luottamusta omiin kykyihin. Koettu autonomia perustuu työntekijän mahdollisuuksiin tehdä valintoja esimerkiksi työhön liittyvissä päätöksissä ja ratkaisuissa. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan sidettä ryhmään, esimerkiksi koko työyhteisöön, ja erityisesti siihen ryhmään, jonka kanssa työntekijä päivittäin toimii. Nämä kolme kulmakiveä voidaan nähdä myös ihmisen psykologisina perustarpeina, joita pyrimme tyydyttämään jokapäiväisessä kanssakäymisessä sosiaalisen ympäristömme kanssa. (Liukkonen ym. 2006, 89)

Michael E. Cavanagh taas toteaa sisäisen motivaation kehittyvän ilmapiiristä, joka sisältää neljä ulottuvuutta: työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, toimen luonne, esimiehen ominaisuudet ja yhtiön filosofia. (ks. Timpe 1989, 353-363) Ruhotien ja Hongan (1999) mukaan luotettavan työmotivaation kuvauksen tulee kattaa ainakin työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuudet ja työympäristön. (Ruhotie & Honka 1999, 17) Persoonallisuus tarkoittaa seuraavassa erittelyssä työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, työn ominaisuudet tarkoittavat samaa kuin toimen luonne ja työympäristö kattaa esimiestoiminnan, työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät sekä yhtiön filosofian.

#### **1.5.4.1 Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet**

Työmotivaatioon liittyy ainakin viisi työntekijän henkilökohtaista ominaisuutta: kyvyt, tarpeet, turhautumisen sieto, omanarvontunto ja ulkopuolinen tuki. Mikäli kyvyt vastaavat

työtehtävän vaatimuksia, tilanne muodostaa motivoivan voiman. Näitä kykyjä ovat älykyys, luovuus, energia ja kypsyys. Myös Decin mukaan sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa lisäämällä yksilön käsitystä omasta kyvykkyydestään ja asiantuntemuksestaan (Joutsenlahti 2001, 34). Mikäli työtehtävä on huomattavasti kykyjä vaativampi tai helpompi, syntyy motivaation vastavoima. Nämä seikat kannattaa ottaa huomioon suunniteltaessa yksilön urakehitystä. Motivaatio voi olla hyvä nykyisessä tehtävässä, mutta ylennyksen tullessa ja tehtävän vaikeutuessa kyvyt eivät välttämättä vastaa tehtävän vaativuutta ja näin ollen työmotivaatio laskee. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Hämäläinen (2005) toteaa työmotivaation yhdeksi syntytekijäksi työn palkitsevuuden. Se, että työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivan haasteellisen suhteessa omiin voimavaroihin, motivoi henkilöä.

Työntekijän tarpeilla (tietää olevansa tärkeä, tehokas, pidetty, sosiaalinen, turvassa, arvostettu, alainen, itsenäinen ja luotettu) on merkittävä vaikutus motivaatioon. Mikäli nämä tarpeet tyydyttävät kohtuullisesti, motivaatio kasvaa. Kun tarpeita uhataan jatkuvasti, motivaatiota ei synny ja työntekijä käy töissä vain saadakseen rahaa mahdollisimman pienellä vaivalla. Turhautumisen sietokyky auttaa työntekijää vastoinkäymisten kohtamisessa. Mikäli työntekijä sietää turhautumista hyvin, hän osaa katsoa tulevaisuuteen, eikä anna hetkellisen vastoinkäymisen pienentää motivaatiota. Toisaalta helposti turhautuvan työntekijän motivaatio saattaa laskea oleellisesti pienenkin vastoinkäymisen kohdatessa. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Hyvä omanarvontunto auttaa työntekijöitä motivoitumisessa. Hyvällä omanarvontunnolla varustautunut ihminen arvostaa hyvää palautetta, mutta ei välttämättä tarvitse sitä pysyäkseen tekemään hyvää työtä. Huonon omanarvontunnon omaava työntekijä taas vaatii jatkuvaa esimiesten tukea ja kannustusta. Tämä saattaa alkaa hiertämään työntekijän ja työnantajan välejä. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Työn ulkopuolisella elämällä (perhe, ystävät, harrastukset, elämän merkitys) on energiaa antava vaikutus, mikäli asiat ovat kunnossa. Hyvä koti-ilta voi auttaa unohtamaan huonon työpäivän, mutta toisaalta taas työn ulkopuoliset ongelmat voivat heijastua töihin. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)



Liukkonen ym. (2002) pyysivät ihmisiä muistelemaan sellaisia hetkiä työssään, jolloin he kokivat onnistumisen ja tyytyväisyyden tunnetta. Ihmiset kertoivat usein tapahtumista, joissa monet muut olivat riippuvaisia heistä ja heidän työsuorituksistaan ja he saivat työn tehtyä. Tämä johtaa yhteen merkittävään sisäiseen palkintoon, joka syntyy ihmisten välisistä suhteista ja muiden auttamisesta. (Liukkonen ym. 2002, 129-131)

#### **1.5.4.2 Toimen luonne**

Työnantajan kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa löytääkseen oikea henkilö oikeaan toimeen, sillä tämä johtaa molemminpuoliseen tyytyväisyyteen. Työntekijän sisäinen työmotivaatio kasvaa ja hän omistautuu työlleen. Oikean henkilön valitseminen on vaikea prosessi ja tavalliset massakysymyskaavakkeet eivät kerro koko totuutta. Ryhmähaastattelut ja erilaisten ongelmatilanteiden luominen haastatteluissa auttavat osaltaan selvittämään hakijoiden kyvykkyyttä. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Esimies voi halutessaan auttaa luomaan tehtäväsuuntautunutta motivaatioilmastoa. Hän eriyttää tehtäviä työntekijöiden kykyjen ja toiveiden mukaan ja luo myös vaihtelevia tehtäviä. Eriytetyt ja itse valitut työtehtävät tukevat työntekijän autonomian kokemuksia. Työtehtävän tulisi olla myös sellainen, jossa työntekijällä on mahdollisuus asettaa henkilökohtaisia tavoitteita. (Liukkonen ym. 2006, 134-135)

Toimen luonne tulee huomioida työmotivaatiota tarkasteltaessa. Eri ihmiset pitävät erilaisista työpaikoista. Ei voida sanoa, että joku toimi on huono ja joku toinen hyvä. Esimerkiksi paperikoneen valvojan toimi tuntuu jostakin ihmisestä todella hyvältä työpaikalta. Työ on leppoisaa mittareiden seuraamista ja ongelmien sattuessa todellista toimintaa. Toiset ihmiset taas eivät voi ymmärtää, miten joku jaksaa istua päivästä toiseen seuraamassa näyttörüutuja. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Toimia on neljää perustyyppiä:

- tehtävä, joka vastaa henkilön tarpeita ja johtaa todennäköisesti vielä parempaan tehtävään
- tehtävä, joka vastaa henkilön tarpeita, mutta ei todennäköisesti johda ylenemiseen
- tehtävä, joka ei vastaa henkilön tarpeita, mutta johtaa todennäköisesti parempaan toimeen
- tehtävä, joka ei vastaa henkilön tarpeita eikä todennäköisesti johda parempaan toimeen.

Jokainen näistä toimista motivoi tai huonontaa motivaatiota eri tavalla. Ulkoisen motivaation keinoilla voidaan ehkä hetkellisesti parantaa motivaatiota, mutta se ei ole pitkäkantoista. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

#### **1.5.4.3 Työympäristö**

##### **Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät**

Työympäristö voidaan jakaa välittömään ja koko organisaation kattavaan työympäristöön. Välitön työympäristö sisältää yksilön työryhmän ja esimiehen vaikutukset työpanokseen. (Ruohotie & Honka 1999, 17-19)

Hämäläinen pitää tärkeänä työmotivaation synnyttäjänä työyhteisön ilmapiiriä. Mikäli työpaikalle on mukava tulla, siellä on helppo olla, ihmiset toimivat selkeillä pelisäännöillä reilusti ja avoimesti, ihmiset auttavat ja kunnioittavat toisiaan ja työyhteisöllä on kyky ratkoa vuorovaikutusongelmia, työmotivaation perusta on kunnossa. (Hämäläinen 2005, 79)

##### **Esimiestoiminta**

Hyvän esimiehen tulisi käyttää johtamisessaan sellaisia rooleja, jotka tukevat sisäisen motivaation kulmakiviä. Hänen tulisi antaa työntekijöilleen aitoa vapautta keksiä erilaisia valintoja työn suorittamiseen. Esimiehen pitäisi saada työntekijät ymmärtämään ja innos-

tumaan työn merkityksestä. Hänen pitäisi seurata työntekijöiden edistymistä ja kannustaa aina, kun on todella edistytty. (Liukkonen ym. 2006, 52-53)

Tietyt esimiehen ominaisuudet auttavat työntekijää motivoitumaan, eikä esimies joudu käyttämään ulkoisen motivaation menetelmiä. Esimiehen motivoivia ominaisuuksia ovat rehellisyys, tuki toisille, empatia, helppo lähestyttävyyys, reiluus, avoimuus, tarkkanäköisyys ja kiinnostus. Rehellinen esimies viestii työntekijöille olevansa samassa veneessä, eikä salaile asioita. Pienikin epärehellisyys saattaa johtaa suureen epäluuloon. Esimiehen tulisi ymmärtää alaisiaan ja heidän tilanteitaan. Avoimen oven politiikka viestii työntekijöille aitoa kiinnostusta ja auttamishalua. Esimiehen olisi hyvä olla helposti lähestyttävissä mahdollisuuksien mukaan. Aito kiinnostus työntekijöiden ongelmista motivoi alaisia, kun taas teennäinen kiinnostus saattaa aiheuttaa päinvastaisen reaktion. Tasapuolisuus edistää myönteisen motivaatioympäristön syntyä. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Olennaista työmotivaation kannalta on kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. Mikäli työntekijät kokevat vaikutusvallan puutetta työn tekemisessä, he alkavat mielessään myös irtisanoutumaan toiminnan vastuusta. (Liukkonen ym. 2006, 28)

Avoin esimies pystyy käsittelemään alaistensa antaman palautteen ja osaa suhtautua siihen rakentavasti. Hän pyrkii huomioimaan alaistensa tarpeet ja omat kehittymisaluensa. Työntekijän motivaatio paranee huomattavasti, kun hän huomaa aloitteensa tai palautteensa kehittäneen kyseessä olevaa epäkohtaa ja samalla esimiehen arvostus nousee. Decin mukaan sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa myös sillä, että esimies lisää toiminnallaan yksilön itsenäisyyden tunnetta (ks. Joutsenlahti 2001, 34). Esimiehen aito kiinnostus alaistaan kohtaan johtaa alaisenkin kiinnostumiseen. Esimiehen tulisi aika ajoin kysellä alaisiltaan työn hyviä ja huonoja puolia, kehitysideoita ja alaisen urasuunnitelmia. Hänen tulisi myös kysyä, miten alainen itse toimisi esimiestilanteessa, ja miten esimies voisi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Esimiehen tulisi saada työntekijä huomaamaan työnsä merkitys. Työntekijät pitäisi saada ylpeiksi omasta työstään. Mikäli työntekijä ymmärtää työn merkityksen, hän todennä-

köisesti paneutuu siihen syvällisemmin ja sisäinen motivaatio kasvaa. (Liukkonen ym. 2002, 132-133)

Puolustusvoimissa on käytössä syväjohtamisen valmennusohjelma. Se perustuu syväjohtamisen kulmakiviin, joita ovat: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2004, 33) Edellisissä kappaleissa esitetyt esimiestoiminnan vaatimukset sisältyvät erinomaisesti syväjohtamisen sisältöön. Näin ollen voitaneen todeta syväjohtamisen valmennusohjelman edesauttavan esimiehiä toimimaan siten, että työntekijöiden sisäinen motivaatio kasvaa.

Syväjohtamisen mallin puolesta puhuu kenraaliluutnantti Ari Puheloinen Kauppalehti Option haastattelussa 2007. Hänen mukaansa syväjohtamisen käyttöönotto 2000-luvun vaihteessa on parantanut johtajakoulutuksen tasoa puolustusvoimissa. Se on puolestaan johtanut varusmiesten tyytyväisyyden lisääntymiseen. Puheloinen mukaan johtajakoulutuksen mukana monet muutkin viisarit ovat lähteneet nousuun. Puheloinen painottaa erityisesti kahta perusasiaa syväjohtamisessa. Toinen on palautteen saaminen johtamisesta ja käyttäytymisestä ja toinen on sen idean sisäistäminen, että johtajaksi kehitymisessä on kyse jokaisen henkilökohtaisesta kasvuprosessista. (Karjalainen 2007)

Esimiestoiminta on ollut viime aikoina runsaasti esillä mediassa. Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa pohdittiin esimiesten vaikutuksia alaisten työhyvinvointiin. Viime vuosina aihetta on pohdittu laajemmin, koska tutkimustietoa esimiestoiminnan vaikutuksista tulee koko ajan enemmän. Esimiestoiminnalla on todettu olevat merkittävä vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja jopa sairauspoissaoloihin. Sosiaali- ja terveysministeriön kyselyn 30 000 vastaajasta lähes puolet oli sitä mieltä, että työpaikan huono ilmapiiri on riittävä syy jäädä joskus sairauslomalle. (HS pääkirjoitus 29.12.2007)

Työ- ja elinkeinoministeriön erikoissuunnittelija Pertti Linkola jatkoi keskustelua esimiestoiminnan itsestäänselvyyksistä Helsingin Sanomien mielipidesivulla 7.1.2008. Hänen mukaansa Suomessa näyttäisi muodostuneen itsestäänselvyydeksi se, että esimiesten massiivisella täydennyskouluttamisella parannettaisiin esimiestyötä. Linkolan mukaan esimiestyön vertailtavuus on hankalaa ja Suomi saattaa kuulua jopa esimieskoulutuksen mallimaihin. Linkolan mukaan Suomessa pitäisi panostaa Englannin tapaan ”finanssilu-

kutaidon” kehittämiseen. Siinä työntekijöille koulutettaisiin käsitystä palkan muodostumisesta ja palkkiojärjestelmistä. Työntekijät saisivat paremman kuvan talouspuolen asioista, mikä auttaisi ymmärtämään asioita pitkällekin tulevaisuuteen. (Linkola HS 7.1.2008)

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramo lisää keskusteluun esimiehen vaatimuksista tiedollisen puolen. Ei riitä, että esimiehellä on hyvät ihmissuhdetaidot, vaan hänellä on oltava hallinnollisia tietoja ja taitoja sekä töiden sisällön tuntemusta. Työelämä säätelee laaja joukko lakeja, joiden tuntemus pitäisi esimiehillä olla hallussa. Rauramo mainitsee myös sen, että kaikista huippuammattilaisista ei ole esimiehiä. Heitä pitää palkita toisin menetelmin kuin urakehityksellä. (Rauramo HS 14.1.2008)

### **Yhtiön tai organisaation filosofia**

Hämäläinen (2005, 80) toteaa näin: ”Mitä lähempänä työntekijän omat arvot ovat työyhteisön arvomaailmaa, sitä sitoutuneempi ja motivoituneempi hän on työssään.” Nykyaikana työnantajan tulorientoitunut hyötyajattelu ja työntekijän haluama persoonana ja ihmisenä kohtaaminen eivät ole kovin helposti toteutettavissa. Näiden ajatusmallien eroavaisuudella voi olla työmotivaatiota laskeva vaikutus. (Hämäläinen 2005, 79)

Jokaisella yhtiöllä on oma filosofiansa, vaikka tätä ei tiedostettaisikaan. Filosofia muodostuu yhtiön perinteistä, arvoista, uskomuksista, motiiveista ja tavoitteista. Mikäli filosofia on työntekijöille epäselvä, se on luultavasti epäselvä myös esimiehille. Yrityksillä on usein kaksi eri filosofiaa. Virallinen on painettu yhtiön esitteisiin ja siitä puhutaan tärkeissä tilaisuuksissa. Käytössä oleva filosofia on taas se, mitä ei ole kirjoitettu mihinkään, mutta sen mukaan toimitaan. Työntekijät tiedostavat sen filosofian. Työntekijöiden motivaatiota kasvattaa, mikäli yhtiö pitää kiinni virallisesta filosofiastaan ja toimii sen mukaan. Yhtiön on pidettävä huolta työntekijöistään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työterveyshuollon järjestämistä ja yhtiön halua saada työntekijä takaisin töihin sairauden jälkeen. Myönteinen henki on tärkeä osa työssä jaksamista. Yhtiön tulisi järjestää sosiaalisia tapahtumia, joissa työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja esimiehiinsä myös ihmisenä, eikä vaan työntekijöinä. Tämä auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhön ja työyhteisöön. Työntekijät on pidettävä tietoisina yhtiön tilanteesta ja heille on tiedotettava mahdollisista muutoksista mahdollisimman pian. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

Liukkonen ym. (2002) puhuvat myös yhtiöiden arvoista. Arvot pitäisi määrittää työntekijöiden ja työnantajan yhteisvoimin. Näin kaikki osapuolet olisivat määrittämässä arvoja ja sitoutuisivat paremmin niihin. Tutkijoiden mukaan yhtiöissä arvot jäävät hyvin usein pyörimään kehystettyinä pääkonttorin seinälle ja joskus yhtiöiden yhdistyessä uudet arvot otetaan käyttöön täysin työntekijöitä kuulematta. Näin toimimalla työntekijät tuskin omaksuvat arvoja omikseen. (Liukkonen ym. 2002, 133)

Nämä edellä esitetyt ulottuvuudet eivät koskaan esiinny täydellisinä todellisuudessa, vaan ne ovat ihannemalleja, joihin tulisi pyrkiä. Todellisuudessa aina jokin osa-alue on puutteellinen, mutta toinen ulottuvuus saattaa paikata ongelman syntymisen. Esimerkiksi huonon esimiehen voi korvata korkea työtyytyväisyys ja myönteinen yritysfilosofia. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 353-363)

## **1.6 Lentosotakoulun asema**

Lentosotakoulu on organisatorisesti suoraan ilmavoimien komentajan alainen sotilasopetuslaitos, jonka päätehtävänä on jatkolentokoulutuksen antaminen sotilaslentäjille. Upseerin opintojen osalta Lentosotakoulu on Maanpuolustuskorkeakoulun (MPKK) ja Ilmasotakoulun (ILMASK) ohjauksessa. Lentosotakoulu tarjoaa Vinka-koulutuksen saaneille kadeteille mahdollisuuden kouluttautua Hawk-suihkuharjoituskoneella sille tasolle, että he ovat kykeneviä aloittamaan Hornet-koulutuksen lennostoissa. (Tolla 2007; Henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2008)

Hawk-suihkuharjoituskoneet keskitettiin Lentosotakouluun vuonna 2005. Keskittäminen lisäsi lennonopettajien määrää, mutta lentoupseereiden kokonaismäärä pysyi suurin piirtein aiemmalla tasolla johtuen joidenkin tehtävien siirtymisestä puolustushaarakouluun (ILMASK) Tikkakoskelle. Lentosotakoulun tulevaisuus näyttää valoisalta. Ilmavoimat hankki vuonna 2007 Sveitsiltä 18 käytettyä BAES Hawk Mk.66 -suihkuharjoituskonetta. Nämä koneet sijoitetaan Lentosotakouluun ja niillä turvataan kansallinen Hawk-koulutus noin kahdeksikymmeneksi vuodeksi eteenpäin. Varuskunnan asemaa vahvistaa myös se, että se on ainoa varusmieskoulutusta antava huoltokykyinen joukko-osasto Pohjanmaalla. Lentosotakoulun haasteita nyt ja tulevaisuudessa ovat henkilöstön ja rahan riittävyys. Myös pitkäjänteinen kehittäminen puolustusvoimien mittakaavassa (rakentami-

nen, peruskorjaukset, investoinnit) on haasteellista. (Tolla, henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2008)

Lentosotakoulu valmistautuu aloittamaan kansainvälisen suihkuharjoituskonekoulutuksen tulevaisuudessa, todennäköisesti 2 – 5 vuoden sisällä. Kansainvälisessä koulutuksessa on käytäntönä se, että koulutusta ostavasta maasta tulee oppilaiden mukana myös lennonopettajat. Tämä tarkoittaa sitä, että kansainvälistyminen ei siis vaatisi lisää lennonopettajia Lentosotakouluun. Johtotehtäviin voidaan mahdollisesti tarvita yhdestä kolmeen lentoupseeria lisää, riippuen koulutusvolyyymista. Kansainvälisen koulutuksen aloitusvaiheessa ilmavoimat voi joutua sitomaan enemmän opettajia opetustehtäviin 2-3 vuoden ajaksi, kunnes koulutusta ostavan maan ohjaajista saadaan koulutettua lennonopettajia. (Tolla, henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2008)

### **1.7 Siirtojärjestelmä**

Laissa puolustusvoimista § 9a kerrotaan virkamiehen määräämisestä tehtävästä toiseen. Puolustusvoimien virkamies on velvollinen siirtymään toiseen puolustusvoimien virkaan, mikäli se on puolustusvoimien tehtävien kannalta tärkeää. Siirrosta on tiedotettava virkamiehelle vähintään kolme kuukautta ennen varsinaista siirtoa, mikäli se aiheuttaa palveluspaikkakunnan muutoksen. Virkamies voi hakea määräykseen muutosta hallintolainkäyttölaissa (586/1996) olevien säädösten mukaan, mikäli siirto aiheuttaa palveluspaikkakunnan muutoksen. Päätös toteutetaan valituksesta huolimatta, mikäli muutoksenhakuviranomainen ei toisin päättä. Mikäli palveluspaikkakunta pysyy siirron jälkeen samana, ei siirrosta saa valittaa. (Laki puolustusvoimista § 9a)

Siirtopäätöstä ennen on järjestettävä tilaisuus, jossa kuullaan siirron kohteena olevaa virkamiestä ja täytetään yt-menettelypöytäkirja (liite 1)( PEhenk-os PAK 3:11). Pöytäkirjaan kirjataan mm. virkamiehen oma mielipide ja mahdolliset siirrosta aiheutuvat ongelmat työn ulkopuoliseen elämään. Ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto pyrkii huomioimaan näitä tekijöitä mahdollisuuksien mukaan siirtoesitystä tehdessään. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2008)

Upseeriliitto pyrkii ajamaan siirtojärjestelmää inhimillisempään suuntaan. Pääsihteeri

Hannu Sipilä kirjoittaa Sotilasaikakauslehdessä (SAL 1/2007, 27) siirtojärjestelmästä ja sen järkevyydestä. Hän ihmettelee, miksi koko talouselämä toimii ilman pakkosiirtoja, mutta vapaa hakeutuminen ei toimisi puolustusvoimissa. Sipilän mukaan kaikki syyt pakkosiirron säilyttämiseksi ovat tekosyitä, joilla tähdätään säästöihin. Säästöt voivat kääntyä pääläelleen, mikäli upseeri menettää motivaationsa tai mahdollisesti eroaa palveluksesta pakkosiirron takia. (Sipilä SAL 1/2007)

Eduskunta käsitteli lakia puolustusvoimista helmikuussa 2007 ja käydyissä keskusteluissa useampikin kansanedustaja kiinnitti huomion puolustushallinnon henkilöstöpolitiikan huonoon tilaan (Sipilä SAL 3/2007). Upseeriliiton puheenjohtaja Harri Westerlund kirjoittaa Sotilasaikakauslehden (3/2007) toisessa pääkirjoituksessa uuden sopimusratkaisun vaikutuksista siirtoihin. Sen mukaan siirroissa, joissa paikkakunta ja joukko-osasto vaihtuvat, on kahden vuoden palkkatakuu tietyin edellytyksin. Henkilöstö- ja urasuunnittelu-järjestelmää tulee kehittää siten, että siirtyvälle henkilölle löytyy kahden vuoden kuluessa vähintään aikaisemman vaatimustason mukainen tehtävä. (Westerlund SAL 11/2007)

Sipilä toteaa Sotilasaikakauslehdessä (SAL 12/2007) upseeriliiton seuraavan puolustusvoimista annetun lain valiokuntakäsittelyn yhteydessä tehdyn mietinnön toteutumista siirtojen osalta. Pääesikunta on luvannut selvittää mahdollisuutta laajentaa avoimiin tehtäviin ilmoittautumisoikeutta puolustusvoimissa. Puolustusvaliokunta totesi, että siirtojen tulee perustua ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen, eikä niistä saa koitua kohtuutonta haittaa siirtyjälle tai hänen perheelleen. Mikäli vapaaehtoisia ja sopivia hakijoita ei löydy, käytetään siirtymisvelvollisuutta. Valiokunta totesi myös, että siirroista tulisi ilmoittaa huomattavasti nykyistä minimivaatimusta, kolmea kuukautta, aiemmin. Upseeriliitto pyrkii kehittämään siirtojen korvausjärjestelmää siten, että siirroista ei koituisi upseerille tai hänen perheelleen taloudellisia menetyksiä. (Sipilä SAL 12/2007)

Avoimen haun periaate ei todennäköisesti toimisi puhtaasti lentäjän tehtäviä käsiteltäessä. Näihin tehtäviin vaaditaan niin sanottu L-upseeri, joita on varsin rajallinen määrä. Ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto pyrkiikin ilmoittamaan avoimesta tehtävästä sähköpostitse suoraan mahdollisille halukkaille ja sopiville henkilöille. Näin he saavat tietää avoimesta paikasta ja voivat ilmoittaa halukkuutensa. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2008)



Lentoupseerin valmistuessa hänestä tulee niin sanottu L-upseeri. Tämä merkintä tarkoittaa, että hän on lentävää henkilöstöä. Merkintä pysyy upseerin papereissa työtehtävien vaihtuessa. Suurin osa lentoupseereista työskentelee lennostoissa, Lentosotakoulussa, Ilmasotakoulussa ja ilmavoimien esikunnassa. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2006)

Ilmavoimista jää eläkkeelle keskimäärin 10–13 lentoupseeria vuodessa. Siviiliin ennen eläkeoikeuden ansaitsemista siirtyneiden määrä vaihtelee vuosittain hyvinkin paljon. Siviiliin siirtyneiden määrä kasvaa, kun siviililentoyhtiöt tarvitsevat lentäjiä ja järjestävät rekrytointeja kokeneille lentäjille. Uuden koulutusjärjestelmän tavoitteena olisi tuottaa kadettikoulusta vuosittain 16 uutta lentoupseeria ilmavoimiin. Tämä tarkoittaa sitä, että vuosittain ainakin 10–13 lentoupseerin tehtävää vapautuu ja niihin joudutaan siirtämään lentoupseereita toisista tehtävistä. Toisaalta uuden järjestelmän mukaan valmistuneiden määrän pitäisi olla eläkkeelle jäävien määrää suurempi, joten L-upseereiden määrän pitäisi kasvaa vuosittain. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2006)

Joukko-osaston sisällä lentoupseereiden urasuunnitelmista ja henkilöstöpolitiikasta vastaa esikuntapäällikkö apunaan henkilöstöpäällikkö. He suunnittelevat ja laativat esitykset lentoupseerien siirroista joukko-osaston sisällä. Siirtopäätöksen tekee joukko-osaston komentaja esikuntapäällikön ja henkilöstöpäällikön esityksestä. Joukko-osaston komentaja voi päättää lentoupseerin siirrosta aina majurin arvoon tai palkkauksessa vaatiluokka 14 saakka. Everstiluutnantin arvosta tai vaatiluokka 15 ylöspäin siirtopäätöksen voi tehdä vain pääesikunta. Vaatiluokalla tarkoitetaan sitä, että jokainen tehtävä on arvioitu vaatimustasonsa mukaan ja palkkaus perustuu tehtävän vaatimuksiin. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2006) Lentosotakoulussa koulun johtaja vastaa henkilöstösuunnittelusta, mutta valmistelun tekee henkilöstöpäällikkö apulaisjohtajan ohjaamana (Tolla, henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2008).

Ilmavoimien esikunnan henkilöstöosasto suunnittelee lentoupseerien käyttöä valtakunnallisesti. Ilmavoimallisesti merkittävät esikuntapäällikön neuvottelupäivät järjestetään kaksi kertaa vuodessa, syksyllä ja keväällä. Niihin ilmavoimien esikunnan henkilöstöosasto valmistelee esitykset joukko-osastojen välisistä lentoupseerien siirroista. Esityksissä määritetään yksityiskohtaisesti, kuka on siirtymässä, mistä on siirtymässä ja minne

on siirtymässä. Esitykset hyväksyy ilmavoimien komentaja. Lentoupseerien siirrot ovat vain yksi osa esikuntapäällikön neuvottelupäivien aiheista. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2006)

Lentoupseerit siirtyvät nykyisessä koulutusjärjestelmässä todennäköisesti ainakin kerran, yleensä useammin. Nykyisessä koulutusjärjestelmässä Hawk-koulutus annetaan aiemmasta poiketen kokonaisuudessaan Kauhavan Lentosotakoulussa. Näin ollen opiskelijat valmistuvat Kauhavalla ja valmistumisen jälkeen suurin osa valmistuneista virkamiehistä siirtyy lennostoihin Hornet-koulutukseen. Hävittäjäkoulutuksen jälkeen siirrot tehdään yksittäistapauksina. Lennonopettajakurssin, päällikkökurssin, esipuseerikurssin tai yleensäkin jonkin ammattitaitoa lisäävän kurssin suorittamisen jälkeen lentoupseerin käytettävyyttä ilmavoimallisesti lisäättyä, mikä voi johtaa tehtävänmuutokseen. (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2006)

Valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen liitteessä neljä on määrätty muutosta maksettavat korvaukset. Pääesikunnan henkilöstöosasto on laatinut valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen liitteen pohjalta ohjeen puolustusvoimien virkamiehen muutosta tai siirrosta aiheutuneiden kustannusten korvaamisesta. Näitä määräyksiä sovelletaan vain kotimaan siirtojen aiheuttamissa muutoissa. Virkamies voi saada korvauksia muuttomatkalta, tavanomaisen koti-irtaimiston kuljetuksesta, majoittumisesta, perheestä erossa asumisesta, uuden asunnon hallintakustannuksista, päivärahaa muuttoon käytetyltä ajalta, sekä muuttorekkaa. Korvausten määrään vaikuttaa virkamiehen siviilisääty, perheen koko, puolison työ ja lasten koulu, sekä asuntojen saatavuus uudelta työpaikalta. Mikäli virkamies itse hakee siirtoa, hän ei ole oikeutettu saamaan siirtokorvauksia. Virkamies voi siirtää muuttopäivämäärää enintään kuudella kuukaudella perheeseen kuuluvien lasten lukuvuosien alkamis- tai päättymishetkien mukaisesti. Vastaavasti virkamies voi siirtää muuttoa enintään kolmella kuukaudella puolison työ- tai opiskelupaikasta johtuvan välttämättömän syyn mukaisesti. (PE Henk-os PAK 2002)

Yleisinä periaatteina lentoupseerien ja lennonopettajien siirroissa ilmavoimien esikunta on määrittänyt seuraavaa:

- Kadettikurssilta valmistuvat HW2-koulutusohjelman suorittaneet määrätään ensisijaisesti lennostoihin.
- Toissijaisesti valmistuneita voidaan määrätä Lentosotakouluun.
- Ilmasotakouluun ei määrätä valmistuvia kuin erillistapauksissa.
- Mahdollisesti yhteys-/kuljetuskonelinjalle suuntautuvat yliluutnantit määrätään joko lennostojen tai Lentosotakoulun yhteyslentueisiin tai Ilmasotakouluun henkilöstötilanteen vaatimalla tavalla.
- Laivueiden ohjaajamääriä ei pääsääntöisesti tasata lennostojen välisillä siirroilla.
- Laivueiden ohjaajamäärien tasoittaminen tapahtuu siirroilla kouluihin ja muihin tehtäviin.
- Henkilöstön ikäjakauma joukko-osastoissa pyritään saamaan tasaiseksi.
- Henkilöiden siirroissa huomioidaan kelpoisuus sekä henkilöstömäärien tasaaminen.
- Joukko-osastot vastaavat siirrettävien kyvystä tehdä suunniteltua tehtävää.
- Kevään esikuntapäällikön neuvottelupäivillä vahvistetaan ilmavoimien esiupseerikurssin oppilasesitys ja suunnitellaan kurssille lähtevien palveluspaikat ilmavoimallisesti.

(Tuomi & Rantamäki 2008)

Ilmavoimien esikunta on määritellyt Lentosotakoulun hävittäjälentolaivueen Hawk-lennonopettajien lukumäärän Tuomen ja Rantamäen (2008) laatiman asiakirjan mukaiselle tasolle. Lentosotakouluun siirrettävistä lennonopettajista noin 1/3 omaa ns. paluulipun edelliseen joukko-osastoonsa (1-2/lennosto). Paluulipun omistava lennonopettaja on Lentosotakoulussa Hawk-lennonopettajakelpuutuksen omaavana noin kaksi vuotta. Hänelle on ilmoitettava paluuajankohta ja tuleva tehtävä aiemmassa joukko-osastossa noin vuotta ennen takaisinsiirtopäivää. Samalla joukko-osastot sopivat korvaavan lennonopettajan siirtämisestä Lentosotakouluun. (Tuomi & Rantamäki 2008)

## 2 TUTKIMUKSEN PÄÄKYSYMYKS JA ONGELMAT

Pääkysymys:

Miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa?

Alaongelmat:

1. Mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa?
2. Löytyykö mahdolliseen siirron aiheuttamaan työmotivaation muutokseen yhteisiä selittäviä tekijöitä?
3. Miten järjestelmä voi vaikuttaa työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin siirron yhteydessä?

Tutkija oli jo kandidaatin tutkimuksessaan selvittänyt teorian pohjalta siirron heijastumista sisäiseen työmotivaatioon. Sen tutkimuksen tuloksena syntyi jatkotutkimustarve selvittää siirron vaikutuksia työmotivaatioon konkreettisesti empiirisen kyselyn avulla. (Leppänen 2006) Pääkysymys pohjautuu näin ollen aikaisempaan tutkimukseen, mutta syy, miksi Lentosotakoulu otettiin tutkimuskohteeksi, perustuu tutkijan aikaisempiin kokemuksiin ja keskusteluihin. Lentosotakoulua on pidetty keskusteluissa ilmavoimien ”mustana aukkona”. Pääasiallinen syy tähän on ollut Lentosotakoulun sijainti ja konekalusto. Lentosotakoulun maine ei perustu mihinkään aikaisempaan tutkimukseen, vaan yleisiin keskusteluihin ja mielipiteisiin. Näiden mielipiteiden paikkansapitävyyttä ja todellisuutta tutkimus myös osaltaan testaa.

Alaongelmat syntyivät aikaisempien tutkimusten ja pohdintojen kautta. Ensimmäisen alaongelman tutkimisella halutaan saada selville, mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa. Nämä heijasteet voivat olla sidottavissa laajempiinkin mittasuhteisiin kuin pelkästään Lentosotakoulua koskeviksi, eli niitä voitaneen yleistää joiltain osin koskemaan yleisesti upseerin siirron aiheuttamiksi heijasteiksi. Toki osa heijasteista liittyy varmasti Lentosotakoulun erityispiirteisiin.

Toisen alaongelman tutkimisen tarkoituksena on saada selville, onko olemassa jotain yhteisiä työmotivaation muutosta selittäviä tekijöitä. Mikäli tällaisia tekijöitä on, niin niiden

selvittämisen avulla pystyttäisiin paremmin jo siirron valmisteluvaiheessa valitsemaan parhaiten sopiva henkilö siirrettäväksi, ilman että työmotivaatio kärsisi siirron yhteydessä.

Kolmas alaongelma pohjautuu vahvasti kahteen aikaisempaan alaongelmaan. Kolmannen alaongelman selvittämisen tarkoitus on kaivaa esille ne vaikutusmahdollisuudet, mitä työnantajalla on puuttua siirron aiheuttamaan työmotivaation laskuun. Tämän ongelman tutkimisen tarkoituksena on löytää konkreettisia keinoja vaikuttaa kyseiseen asiaan.

Työmotivaatiota parantavia toimenpiteitä on pyritty löytämään myös Taloustutkimuksen (2007) tekemässä tutkimuksessa. Soininen (1995) on myös etsinyt tutkimuksessaan sellaisia motivaatiotekijöitä, joihin esimiesten olisi helpointa vaikuttaa. Hänen mukaansa työmotivaatiota voidaan ylläpitää vankalla johtamistaidollisella teorialuontumuksella ja työn ennakkoluulottomalla uudistamisella.

### 3 MENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Kauhavan Lentosotakoulun lentoupseerit. Kohderyhmän ulkopuolelle on rajattu juuri valmistuneet nuoret lentoupseerit, sillä he valmistuivat suoraan Kauhavan Lentosotakouluun. Kaikki muut lentoupseerit on siirretty jostain toisesta joukko-osastosta Lentosotakouluun. Kokonaisuutena tämä joukko käsitti syksyllä 2007 31 henkilöä. Joukossa on myös kaksi lentävään henkilöstöön kuuluvaa opistoupseeria. Tutkimuspaikkana oli Kauhavan Lentosotakoulu. Tutkimus on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska kohdejoukko on suhteellisen pieni.

#### 3.2 Selittävä kvantitatiivinen survey-tutkimus

Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta käytetään useita eri nimiä, kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen, tilastollinen ja positivistinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2003, 129; Heikkilä 2004, 16). Kvantitatiivinen tutkimus yleistetään nykyaikana helposti positivismiin ilman suurempia perusteluita. Positivismikriitikot korostavat laatua yhteiskunnallisten ilmiöiden tutkimisessa ja heidän mukaansa positivistinen empirismi ei tavoita yhteiskunnan olemusta. Kvantitatiiviset yhteiskuntatutkimukset jättävät helposti huomioimatta metodologiset perustat ja pitävät niitä itsestään selvinä. (Raunio 1999, 18-19)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään lukumäärillä ja prosenttiosuuksilla selittämään tutkittavaa ilmiötä. Se edellyttää riittävän suurta otosta. Aineistoa kerätään yleensä standardisoiduilla lomakkeilla valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivista tutkimusta syytetään usein pinnallisuudesta. (Heikkilä 1999, 16) Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskysymys on se, missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat systemaattisesti mitattavissa, tai missä määrin tutkittavasta ilmiöstä voidaan eristää mitattavia osia. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta, eli sitä, minkälaisista osista se koostuu, onko osissa jonkinlaista erilaisina riippuvuuksina ilmenevää systematiikkaa, minkälaisia yhteyksiä osien välillä on ja minkälaisia muutoksia tutkitta-

vassa ilmiössä tapahtuu (Alkula ym. 1994, 20-22). Kvantitatiivisen tutkimuksen tieteellisyiden kriteerit – objektiivisuus, puolueettomuus, toistettavuus ja luotettavuus – juontuvat luonnontieteellisestä, erityisesti tilastotieteellisestä menetelmästä (Raunio 1999, 199).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein hypoteeseja. Hypoteesilla tarkoitetaan ”sivistynyttä arvausta” mahdollisesta ratkaisusta asetettujen ongelmien perusteella. Hypoteesien tulee olla hyvin perusteltuja. Niiden perusteet löytyvät tavallisesti teoriasta, teoreettisista malleista tai aikaisemmista tutkimuksista. Perustelemattomia hypoteeseja on syytä välttää. Hypoteesit voidaan jakaa eri lajeihin. Tavallisimmat hypoteesilajit ovat suuntaa antavat hypoteesit, nolla-hypoteesit ja työhypoteesit. (Hirsjärvi ym. 2003, 147-150)

Kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä yleisin on survey-tutkimus. Tällä tarkoitetaan suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta. Se on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä aineistoa erityisesti silloin, kun tutkittavia on paljon. Aineisto kerätään tiedonkeruulomaketta käyttäen. (Heikkilä 1999, 19) Survey-tutkimuksessa tutkittavat yksiköt valitaan sopivaa otantajärjestelmää käyttäen jostakin laajemmasta tutkimuksen kohteena olevasta perusjoukosta. Tavoitteena on tehdä otoksen perusteella päätelmiä, jotka koskevat koko perusjoukkoa. Survey-tutkimus ei ole vain aineiston keruun menetelmä, vaan myös yleisempi empiirisen tutkimuksen strategia (Raunio 1999, 194-195). Survey-tutkimuksessa on tärkeää, että aineistoa kerätään standardoidusti sekä täsmälleen samalla tavalla kaikilta vastaajilta (Hirsjärvi ym. 2003, 180; Alkula ym. 1994, 118).

Survey-tutkimusta ja kvantitatiivista analyysiä kohtaan on esitetty jonkin verran kritiikkiä. Eräissä suomalaisissa tutkimuksissa kausaalianalyysin periaatteita sovelletaan puutteellisesti, faktorianalyysi hallitsee liikaa, sekä ekologisten ongelmien monitasoluonne jätetään huomioimatta. Lisäksi survey-tutkimuksessa helposti aliarvioidaan ”pehmeiden” aineistojen tietoa. Survey-tutkimus on joidenkin mielestä liian demokraattinen ja staattinen. (Valkonen 1984, 138-139)

Selittävällä tutkimustarkoituksella pyritään etsimään selitystä tilanteelle tai ongelmaan tavallisimmin kausaalisten suhteiden muodossa. Siinä tunnistetaan todennäköisiä syy-

seurausketjuja. Muuttujien välisiä riippuvuuspäätelmiä yleistettäessä tarvitaan laaja aineisto luotettavien tulosten saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2003, 128; Heikkilä 2004, 15)

### 3.3 Tutkimusvälineistö

#### Kysely

Kysely on hyvin tyypillinen kvantitatiivisen survey-tutkimuksen menetelmä (Hirsjärvi ym. 2003, 180). Kyselyn etu on erityisesti se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suhteellisen pienellä työllä, eli se on taloudellinen ja tehokas menetelmä (Alkula ym. 1994, 119). Kyselylomake voidaan lähettää samanaikaisesti suurellekin joukolle, ja hyvin laaditun kyselyn käsittely ja analysointi tapahtuu nopeasti tietokoneen avulla. Ongelmaksi saattaa muodostua tulosten tulkinta ja pinnallisuus. Lisäksi on hyvin vaikea tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Vastausvaihtoehtojen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys voivat tuottaa haasteita. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie paljon aikaa ja vaatii tietämystä. Tutkijan on kyettävä tekemään etukäteen ymmärrettäviä ja vakiomuotoisia kysymyksiä, mikä edellyttää asioiden luokittelua ja käsitteellistä kategorisointia (Alkula ym. 1994, 120). Joissain tapauksissa, erityisesti postikyselyissä, vastaamattomuusprosentti nousee suureksi. (Hirsjärvi ym. 2003, 182)

Kyselymuodoista tavallisimpia ovat postikysely ja kontrolloitu kysely. Postikyselyssä lomake lähetetään tutkittaville ja he lähettävät sen täytettynä takaisin tutkijalle. Lomakkeen mukana on lähetettävä palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu. Postikyselyn etu on sen nopeus ja vaivattomuus. Postikyselyssä haastattelijan vaikutus eliminoiduu (Jyrinki 1974, 25). Toisaalta postikyselyssä kato voi nousta hyvinkin suureksi. Kato riippuu kyselyn tyypistä, ajankohtaisuudesta ja tutkittavasta joukosta. Valikoimattomalle joukolle teetetyssä kyselyssä kato nousee yleensä suuremmaksi kuin tietyille kohderyhmälle teetetyssä kyselyssä. Postikyselyissä tutkija joutuu usein muistuttamaan vastaamatta jättäneitä. (Hirsjärvi ym. 2003, 182)

Kontrolloituja kyselyitä on kahdenlaisia: Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselyt henkilökohtaisesti ja kertoo samalla tutkimuksen tarkoituksesta. Hän myös selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Toisentyyppisessä, eli henkilökohtaisesti tarkistetussa, ky-



selyssä tutkija lähettää lomakkeet, mutta noutaa ne itse henkilökohtaisesti. Hän voi tällöin nopeasti tarkastaa miten lomakkeet on täytetty, sekä keskustella tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2003, 183-184)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja

- tosiasioista
- käyttäytymisestä ja toiminnasta
- tiedoista
- arvoista
- asenteista
- uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä.

(Hirsjärvi ym. 2003, 184)

Kyselyitä tehdään nykyaikana todella paljon ja suuri osa niistä on aika hätäisesti laadittuja. Tämän seurauksena kyselyiden maine on laskenut. Tästä johtuen on erityisen tärkeää panostaa kyselylomakkeeseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 185)

Kysymysten muotoilussa käytetään yleisesti kolmea eri muotoa: Avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin tai skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata omilla sanoilla ja juuri niitä asioita, joita hänellä on mielessään. Avointen kysymysten ongelmana on niiden analysointi ja muokkaaminen numeraaliseen muotoon, sekä luotettavuus. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Tärkeää on, että vastaajalle annetaan mahdollisuus määrittää itse vaihtoehto, mikäli sitä ei ole valmiissa vaihtoehdoissa. Monivalintakysymysten analysointi on huomattavasti helpompaa kuin avointen kysymysten analysointi. Lisäksi monivalintakysymysten vastaukset eivät ole liian kirjavat. (Hirsjärvi ym. 2003, 185-187; Heikkilä 2004, 49-52)

Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa kyselyssä esitetään väittämiä, ja vastaaja valitsee, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Tyypillinen asteikkotyyppi on Likertin asteikko. Se on tavallisimmin 5- tai 7-portainen. Tietotekniikan kehitys on suosinut asteikkoihin ja skaaloihin perustuvia kyselyitä. Niiden analy-

sointi on suhteellisen vaivatonta tietokoneiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2003, 187-188) Survey-tyyppisessä tutkimuksessa kannattaa aina laatia niin valmiit vastausvaihtoehdot kuin mahdollista (Alkula ym. 1994, 133).

Kyselylomakkeen teon jälkeen kannattaa harkita pilot-tutkimusta. Tällöin lomakkeen järkevyys ja sisältö voidaan kokeilla pienellä ryhmällä, ja lomaketta voidaan vielä hioa ennen varsinaista kyselyä. Koekyselyn kohderyhmäksi riittää 5-10 henkeä, kunhan he keskittyvät huolella kyselyn analysointiin. Kohdehenkilöiden tulisi miettiä kysymysten yksiselitteisyyttä, selkeyttä, toimivuutta, raskautta ja kyselyyn kuluvaan aikaa (Heikkilä 2004, 61). Kyselyn mukana lähtevään lähetekirjeeseen kannattaa panostaa. (Hirsjärvi ym. 2003, 191)

### **3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetillä, eli toisin sanoen pätevyydellä, tarkoitetaan sitä, missä määrin on onnistuttu mittamaan juuri niitä asioita, mitä pitikin mitata (Hirsjärvi ym. 2003, 213; Heikkilä 2001, 29). Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten onnistuneisuus, eli se, saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittausten tulokset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisesti validilla tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2001, 186) Tässä tutkimuksessa validiteettia nostaa otoksen koko. Kyselyyn vastasi 84 % koko tutkittavasta joukosta, eli tuloksia voidaan pitää koko populaatiota kuvaavina. Validiteettia nostaa myös triangulaatio, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä (Hirsjärvi ym. 2003, 215). Tässä tutkimuksessa triangulaatio tulee esille kyselyssä, jota analysoidaan avoimien kysymysten osalta kvalitatiivisten menetelmien mukaisesti ja muuten kvantitatiivisesti.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia mittauksessa (Heikkilä 2001, 187; Hirsjärvi ym. 2003, 213). Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Mikäli tulokset ovat samanlaiset, niin mittaus on reliaabeli. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat yhteydessä

toisiinsa siten, että mikäli mittarin reliabiliteetti on alhainen, niin alenee myös validiteetti. Reliabiliteetti on kuitenkin riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2001, 187)

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin nostamaan suorittamalla pilot-kysely. Tähän esikyselyyn osallistui 10 % kohdejoukon edustajista. Heidän palautteensa avulla kyselyä muokattiin selkeämmäksi ja turhia kysymyksiä karsittiin pois. Kyselyn luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös kysymällä samankaltaisia kysymyksiä useampaan kertaan ja käyttämällä käänteisiä kysymyksiä. Käänteisillä kysymyksillä tarkistettiin vastaajien paneutuneisuus kyselyyn vastaamiseen.

Keskiarvomuuttujien luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla. Se mittaa mittarin sisäistä yhteneväisyyttä. Mitä lähempänä ykköstä Cronbachin alfan antamat tulokset ovat, sitä parempi on kyselyn reliabiliteetti. Se taas osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. (Heikkilä 2001, 187) Cronbachin alfan kertoimelle ei ole annettu mitään yksiselitteistä rajaa, mutta Nunally ja Bernstein (1994) pitävät pienimpänä hyväksyttävänä alfan arvona 0.60. Alfa arvoa voidaan kasvattaa jättämällä tiettyjä kysymyksiä pois analysoinnista. (ks. Metsämuuronen 2001, 36)

Hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiin kuuluu myös tutkijan objektiivisuus. Tutkijan oma näkemys tulee helposti esiin erityisesti kyselyissä ja haastatteluissa. (Heikkilä 2001, 30 – 31; Hirsjärvi ym. 2003, 278 – 279) Tässä tutkimuksessa objektiivisuutta heikentää se tekijä, että tutkija on itse opiskelemassa lentoupseeriksi. Tutkijan näkemykset saattavat heijastua työssä, vaikka hän ei olekaan vielä kokenut siirtoa.

### **3.5 Tutkimuksen kulku**

Aihealueeseen perehtyminen alkoi jo varsin varhaisessa vaiheessa kandin työtä aloitettaessa. Siirtojärjestelmästä liikkuu paljon hurjia tarinoita ja lausahduksia, esimerkiksi että: ”Rakenna talo, niin saat siirron”. Nämä seikat herättivät tutkijan mielenkiinnon aiheeseen. Pro gradun aiheen valinta pohjautuu kandin työhön. Kandin työ käsitteli vain siirron heijastumista sisäiseen työmotivaatioon ja ainoastaan teorioiden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tässä työssä laajennettiin aihealuetta kattamaan koko työmotivaatio, koska pelkän sisäisen työmotivaation tutkiminen ei ole todellisen elämän mukaista.

(Ruohotie 1998, 38). Teoriataustan kirjoittaminen alkoi keväällä 2007. Työmotivaatiosta löytyi aineistoa riittävä määrä. Siirtojärjestelmästä ei ole saatavissa kovin paljon aineistoa ja niinpä aineistoa kerättiin asiantuntijahaastatteluilla.

Aineiston keruussa päädyttiin empiirisen kyselyn tekemiseen, sillä tarvittavaa tietoa ei ollut aikaisemmista tutkimuksista saatavissa. Mittari päädyttiin tekemään kolmiosaisena. Ensimmäisessä osassa ovat taustamuuttujat, toisessa osassa varsinaiset väittämät ja kolmannessa osiossa avoimet kysymykset. Mittarin pohjana käytettiin Rintalan ja Sinivuon (1998) kyselyä. Taustamuuttujaosiota muokattiin vastaamaan paremmin tämän tutkimuksen ongelmia Leppäsen (2006) tutkimuksen tulosten perusteella.

Kyselyn toisen osion pohjalla ovat myös Rintalan ja Sinivuon (1998) kyselyn kysymykset. Niitä muokattiin ja karsittiin vastaamaan tämän työn ongelmia. Toisen osion vastausasteikkona käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Kysymykset jaoteltiin keskiarvomuuuttujiin, jotka perustuivat työmotivaation teorian eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat: Ulkoiset motivaatiotekijät, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne, työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät, esimiestoiminta, organisaation filosofia ja lisäksi työn ulkopuolisen elämän vaikutukset. Työn ulkopuolisen elämän tekijät käsittävät perheen, harrastukset, sosiaaliset suhteet ja Lentosotakoulun maantieteellisen aseman. Kysymyksiä laadittiin myös lisää teoriataustan ja aikaisempien tutkimusten perusteella. Kysymysten laadinnassa oli apuna myös Tarja Heikkilän (2001) Tilastollinen tutkimus-kirja. Kaikissa toisen osion kysymyksissä perusasetelmana on vastaajan edellisen palveluspaikan ja Lentosotakoulun vertaus.

Kyselyn kolmannessa osiossa on neljä avointa kysymystä. Ne mahdollistavat avoimiksi jääneiden ajatusten esilletuomisen vapaassa muodossa. Tämä kvalitatiivinen osio myös parantaa tutkimuksen validiutta, koska tutkimuksessa käytetään eri menetelmiä yhdessä. Tätä sanotaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2003, 215)

Kyselyn esitarkasti tutkimuksen ohjaajat sekä ilmavoimien esikunnasta YTM Päivi Pauku. Hän on ollut laatimassa motivaatiokyselyä ilmavoimien lentoteknilliselle henkilöstölle vuonna 2003. Kysely esitestattiin lokakuussa 2007 kolmella tutkimusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä. Kolme henkilöä kuulostaa pieneltä ryhmältä, mutta he edustavat noin kym-

mentä prosenttia koko otoksesta. Nämä kolme henkilöä tarkastelivat erityisesti kysymysten kieliasua, järkevyyttä, ymmärrettävyyttä ja johdonmukaisuutta. Tämän pilot-kyselyn perusteella kyselyä vielä muokattiin ja siitä karsittiin turhat kysymykset pois.

Viimeistelty kysely jaettiin kohderyhmälle marraskuun puolella välissä vuonna 2007. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Kyselyt toimitettiin jokaisen vastaajan postilokeroon, millä varmistettiin kyselyiden perille meno. Jokaiselle vastaajalle lähetettiin vielä sähköpostissa muistutus kyselystä, minkä lisäksi kyselyn jakamisesta ilmoitettiin henkilöstön yhteisessä tilaisuudessa. Viimeisen viikon alussa lähetettiin vielä muistutusviesti vastaajille, ja vastaajia kehoitettiin vastaamaan kyselyyn henkilökunnan yhteisessä tilaisuudessa. Kyselyn mukaan liitettiin palautuskuori, jossa oli postimerkki ja osoite valmiina. Lisäksi lennonopettajien yhteiseen tilaan toimitettiin lokero, johon kyselyn saattoi palauttaa.

Kyselyitä jaettiin yhteensä 31 kappaletta. Niitä palautettiin 26 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli 84 %. Kyselyn vastausajankohtana yksi lentoupseeri oli esiupseerikurssilla, joten vastausprosentti on todella hyvä.

Aineiston analyysimenetelmät on kerrottu seuraavassa kappaleessa. Tulosten raportointi tapahtui rinnan aineiston analysoinnin kanssa. Tulokset raportoitiin ensin varsin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, minkä jälkeen vastattiin tutkimuskysymyksiin yhdistäen tulokset ja aikaisemmat tutkimukset. Tutkimusongelmien vastaamisen jälkeen tarkastelussa saadut tutkimustulokset sidottiin vielä teoriataustaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkastelussa paneuduttiin sen lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen, onnistumiseen, tulosten käytettävyyteen ja jatkotutkimustarpeisiin. Tutkimuksen johdanto kirjoitettiin rinnan tarkastelun kanssa.

### **3.6 Aineiston analyysimenetelmät**

Kvantitatiivisen aineiston analysointi toteutettiin SPSS ohjelman versiolla 13. Kyselyä alettiin purkaa ajosuunnitelman mukaisesti (Heikkilä 2001, 144). Aineisto ja muuttujat syötettiin ohjelmaan käsin, minkä jälkeen tulostettiin muuttujaluettelo ja tarkistettiin aineisto. Aineiston tarkastamisen jälkeen tulostettiin tunnuslukuyhteenveto ja frekvenssi-

jakaumat kaikista muuttujista. Näiden jakaumien tuloksista poimittiin selkeät poikkeamat ja huomiota herättävät seikat. Kokonaisuutena aineisto oli suhteellisen tasaisesti jakautunut.

Seuraavaksi määritettiin keskiarvomuuttujat, jotka olivat:

- ulkoiset motivaatiotekijät
- työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne
- työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät
- esimiestoiminta
- organisaation filosofia
- työn ulkopuolinen elämä.

Näille keskiarvomuuttujille suoritettiin Cronbachin alfa-luotettavuustesti. Ehdottomana minimiarvona pidetään Metsämuurosen (2001, 36) mukaista arvoa, joka on 0.60. Keskiarvomuuttujien arvot löytyvät tulososiosta, jokaisen keskiarvomuuttujan tuloksista, sekä koottuna taulukkona Liitteestä 2.

Keskiarvomuuttujien avulla muodostettiin kokonaispoikkeamaa keskiarvosta kuvaava lukuarvo, jonka mukaan vastaajat asetettiin järjestykseen. Negatiivinen arvo ilmaisee siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon ja positiivinen arvo positiivisesti. Miinus- tai plus-merkin jälkeinen numero ilmaisee sitä, kuinka voimakkaasti siirto vaikutti työmotivaatioon. Maksimiarvo on 2. Edellä mainitusta jonosta muodostettiin kolme ryhmää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat kuusi negatiivisinta arvoa saanutta vastaajaa. Toiseen ryhmään kuuluivat kuusi positiivisinta arvoa saanutta vastaajaa. Kolmanteen ryhmään kuuluivat kaikki loput neljätoista vastaajaa. Kahta ensimmäistä ääriarvoryhmää analysoitiin tarkemmin. Ääripäiden analysoinnissa oli tarkoitus saada selville eroja siihen, miksi toinen ryhmä kokee siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon ja toinen ryhmä kokee siirron vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon. Näiden erojen avulla voidaan ehkä ennustaa työmotivaation muutosta aiheuttavia tekijöitä. Ryhmien välisiä eroja mitattiin tilastollisilla menetelmillä ja taustamuuttujia vertailemalla.

## Mann-Whitneyn U-testi

Ryhmiin väliseen analyysiin käytettiin epäparametrinen Mann-Whitneyn U-testiä, koska otoskoko on hyvin pieni (alle 10 – 30). U-testiä voidaan käyttää niin järjestysasteikollisilla kuin välimatka-asteikollisillakin muuttujilla. Testin avulla saadaan selville, onko ryhmien välillä tilastollisia merkitsevyyksiä. (Metsämuuronen 2001, 62) Tulokset löytyvät jokaisen keskiarvomuuttujan tuloksista sekä koottuna liitteestä 2.

Tilastollisina merkitsevyystasoina käytettiin Tähtisen ja Isoahon (2001, 17) mainitsemia yleisimpiä riskitasoja. Merkitsevyystasoa ilmaisee p-arvo.

### **$0,01 < p \leq 0,05$ – tilastollisesti melkein merkitsevä**

- Tarkoittaa sitä, että merkitsevyystaso sijoittuu 0,01 ja 0,05 väliin ja mahdollisuus oikean hypoteesin hylkäämiseen on maksimissaan 5 %.

### **$0,001 < p \leq 0,01$ – tilastollisesti merkitsevä**

- p:n arvo sijoittuu 0,001 ja 0,01 väliin.

### **$p \leq 0,001$ – tilastollisesti erittäin merkitsevä**

- p:n arvo on joko 0,001 tai sen alapuolella.

(Tähtinen & Isoaho 2001, 17)

## Pearsonin korrelaatiokerroin

Korrelaatiokerroin mittaa kahden muuttujan välistä suoraa, lineaarista yhteyttä (Metsämuuronen 2001, 56). Muuttujien tulee olla vähintään välimatka-asteikollisia, mutta ne voivat olla skaalaltaan erilaisia. Korrelaatio voi olla positiivista tai negatiivista. Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä (-1, +1) miinus yhden kuvatessa täydellistä negatiivista korrelaatiota ja plus yhden täydellistä positiivista korrelaatiota. Korrelaatio ei kerro kumpi muuttujista on syy ja kumpi seuraus. (Tähtinen & Isoaho 2001, 107)

Pearsonin korrelaatiokerroin (r) on kahden muuttujan korrelaatiota kuvaavista korrelaatiokertoimista käytetyin. Se edellyttää muuttujien välimatka-asteikollisuutta. Mitä suurempi korrelaatiokertoimen arvo on, sitä merkitsevämpi on testin tulos. (Tähtinen & Isoaho 2001, 108) Merkitsevyyden kriteereinä pidetään tässä työssä seuraavia:  $r > 0,7$  riip-

puvuus tulkitaan voimakkaaksi;  $0,3 < r < 0,7$  riippuvuus tulkitaan kohtalaiseksi; alle 0,3 riippuvuus katsotaan olemattomaksi.

### Avointen vastausten analyysi

Avointen vastausten analyysissä käytettiin hyvin yleistä sisällönanalyysin teoreettisen kehyksen alla olevaa teemoittelua. Teemoittamisella saadaan kootusti esille aineistosta esiin tulevat asiat painottuen siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineiston analyysissä käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2003, 94) esittämää yleistä runkoa laadullisen aineiston analyysistä. Ensin tutustuttiin aineistoon ja tehtiin päätös siitä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineisto litteroitiin, eli työstettiin sellaiseen muotoon, että sitä on hyvä lähteä jatkokäsittelmään. Litteroinnin jälkeen kaikki turha tieto jätettiin pois. Sitä turhaa tietoa oli tässä aineistossa todella vähän, lähinnä joitain asiattomuuksia. Lopuksi aineisto teemoitettiin ja kirjoitettiin yhteenveto. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 95) mainitsevat, että teemoittelussa voidaan tuoda esille lukumääriä. Tässä työssä lukumäärät tuotiin esille kuvaamaan teemojen voimakkuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93 – 96)



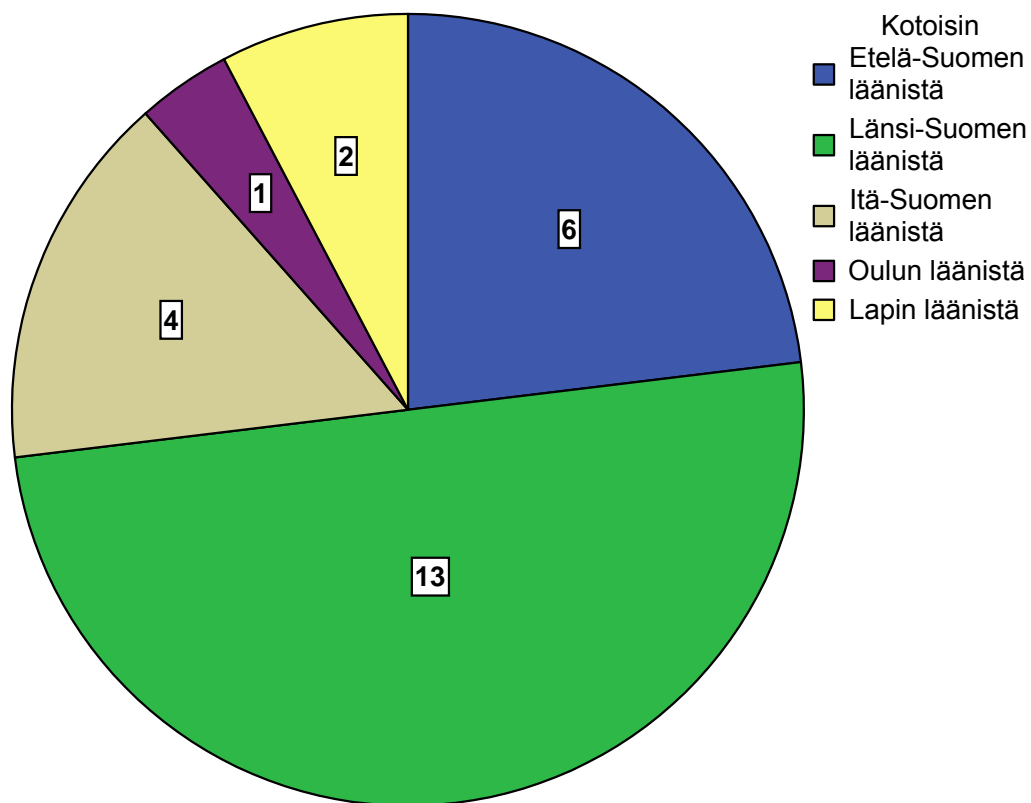
## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Taustamuuttajat

Kyselyssä kysyttiin taustamuuttujista seuraavat asiat:

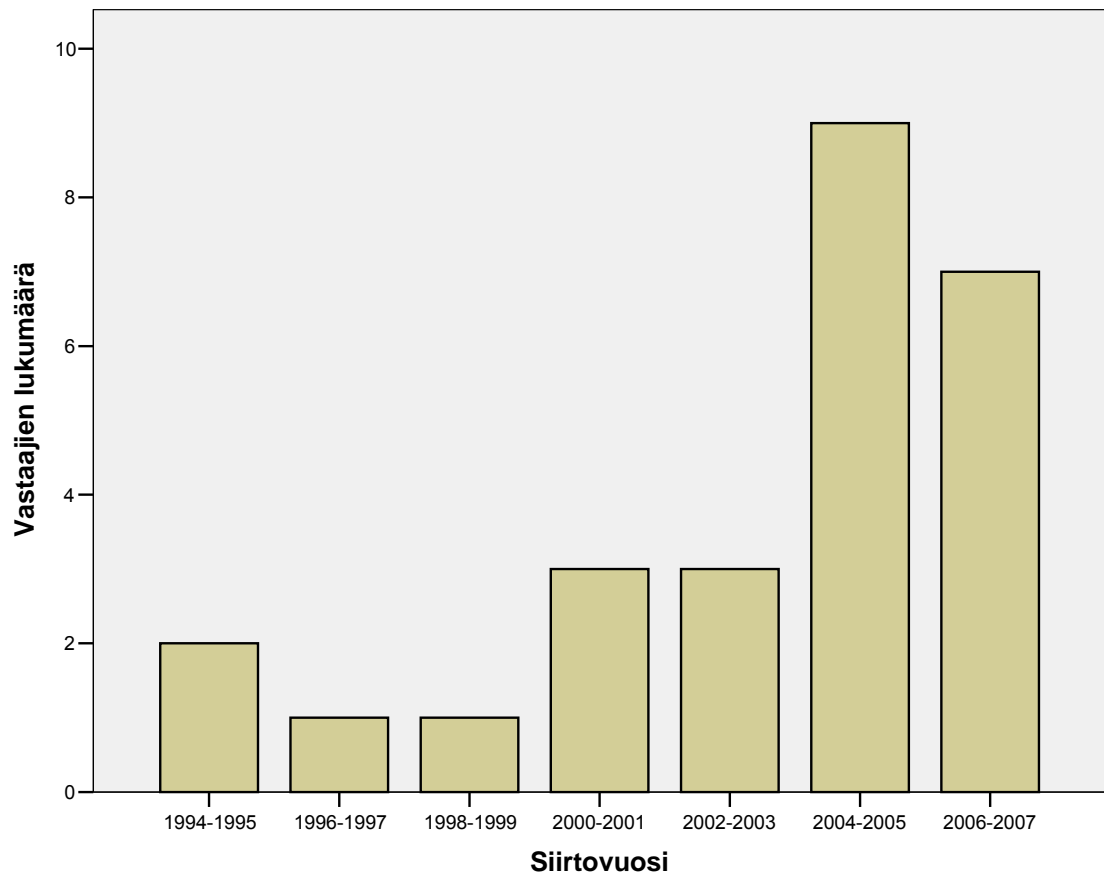
1. Ikä
2. Siviilisääty
3. Asuuko puoliso/perhe samalla paikkakunnalla
4. Puolison toimi
5. Onko lapsia
6. Mistä on kotoisin
7. Ylin virkakurssi
8. Päätehtävä Lentosotakoulussa
9. Siirtovuosi Lentosotakouluun
10. Oma halukkuus siirrossa
11. Edellinen palveluspaikka
12. Palvelusaika edellisessä palveluspaikassa
13. Asuinmuoto edellisessä palveluspaikassa
14. Onko saanut Hornet-koulutuksen

Kohderyhmän syntymävuodet jakautuvat aikavälille 1962 – 1980. Noin puolet vastaajista (54 %) on syntynyt aikavälillä 1973 – 1979. Vastaajien keski-ikä on 34 vuotta. Ikäkauman luotettavuutta heikentää hieman se, että neljä vastaajaa jätti ilmoittamatta ikänsä. Avo- tai avioliitossa elää 96 % (25) vastaajista. Suurimmalla osalla, eli noin 85 %:lla (22) vastaajista perhe asuu samalla paikkakunnalla. Vastaajien puolisoista 73 % (19) käy töissä, 12 % (3) opiskelee ja 15 % (4) on lasten kanssa kotona. Lapsia on yli puolella vastaajista (65 %). Vastaajat ovat kotoisin Kuvion 2 mukaisesti. Kuviosta selviää, että tasan puolet vastaajista on kotoisin Länsi-Suomen läänistä. Noin neljäsosa on kotoisin Etelä-Suomen läänistä ja viimeinen neljännes Itä-Suomen, Oulun ja Lapin läänistä. Huomioitava tekijä on se, että Lentosotakoulu sijaitsee Länsi-Suomen läänissä. Näin ollen puolet vastaajista työskentelee suhteellisen lähellä kotiseutuaan.



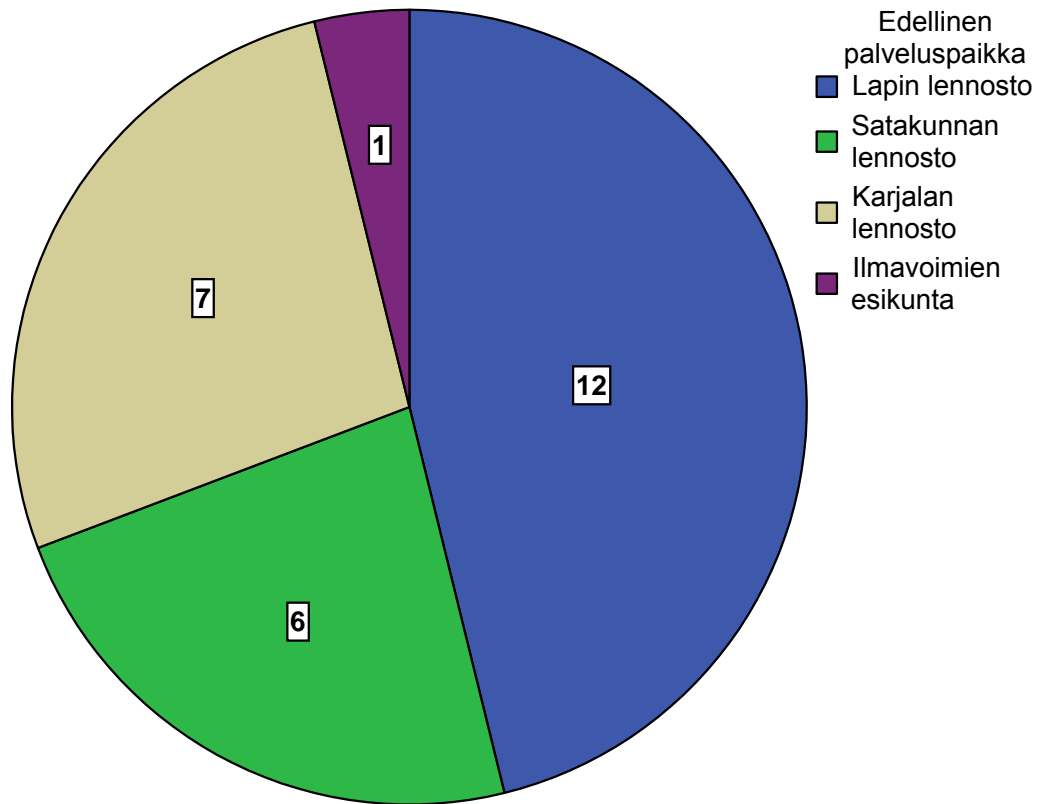
Kuvio 2. Läänit, mistä lentoupseerit ovat kotoisin.

62 % (16) vastaajista toimii Lentosotakoulussa lennonopettajan tehtävissä. Lentoupseerit ovat siirtyneet Lentosotakouluun Kuvion 3 mukaisesti. Kuviosta 3 käy ilmi Hawk-lentokoulutuksen keskittäminen Kauhavalle vuonna 2005. Silloin Kauhavalle siirtyi kerralla iso joukko lennostoissa työskennelleitä Hawk-lentäjiä.



Kuvio 3. Vastaajien siirtovuodet Lentosotakouluun.

46 % (12) vastaajista on siirtynyt Lentosotakouluun vastoin omaa tahtoaan. 35 %:lle (9) siirto oli oman tahdon mukainen. 19 % (5) ei vastustanut siirtoa, mutta ei halunnutkaan sitä. Vastaajien edelliset palveluspaikat näkyvät Kuviosta 4. Huomattavaa on Lapin lennoston osuus (46 % = 12). Lapin lennostosta siirtyneiden suuri määrä voi osaltaan selittyä lennoston sijainnilla, ja sillä, mistä vastaajat ovat kotoisin. Yli 70 % vastaajista on kotoisin Länsi-Suomen tai Etelä-Suomen läänistä, joten muutto lähemmäksi kotiseutua voi olla selittävä tekijä. Kuviosta 4 käy myös ilmi se, että melkein kaikki vastaajat (25) ovat siirtyneet Lentosotakouluun lennostoista.



Kuvio 4. Vastaajien edelliset palveluspaikat.

Yleisin palvelusaika edellisessä palveluspaikassa on ollut 2 – 6 vuotta (77 %). Palvelusaikajakauma voi olla nykyään erilainen johtuen Hawkien keskittämisestä ja ilmavoimien tavoitteesta pidentää ohjaajien laivuepalvelusaikaa. 54 % (14) vastaajista asui edellisessä palveluspaikassa omistusasunnossa rivi- tai kerrostalossa, 31 % (8) asui vuokralla ja 15 % (4) omistusasunnossa omakotitalossa. Hornet-koulutuksen on saanut 31 % (8) vastaajista.

#### 4.2 Siirron vaikutus työmotivaatioon

Siirron vaikutusta työmotivaatioon mitattiin yhteensä 63 väittämällä. Mittari löytyy Liitteestä 3. Asteikkona oli Likertin viisiportainen malli, jonka vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

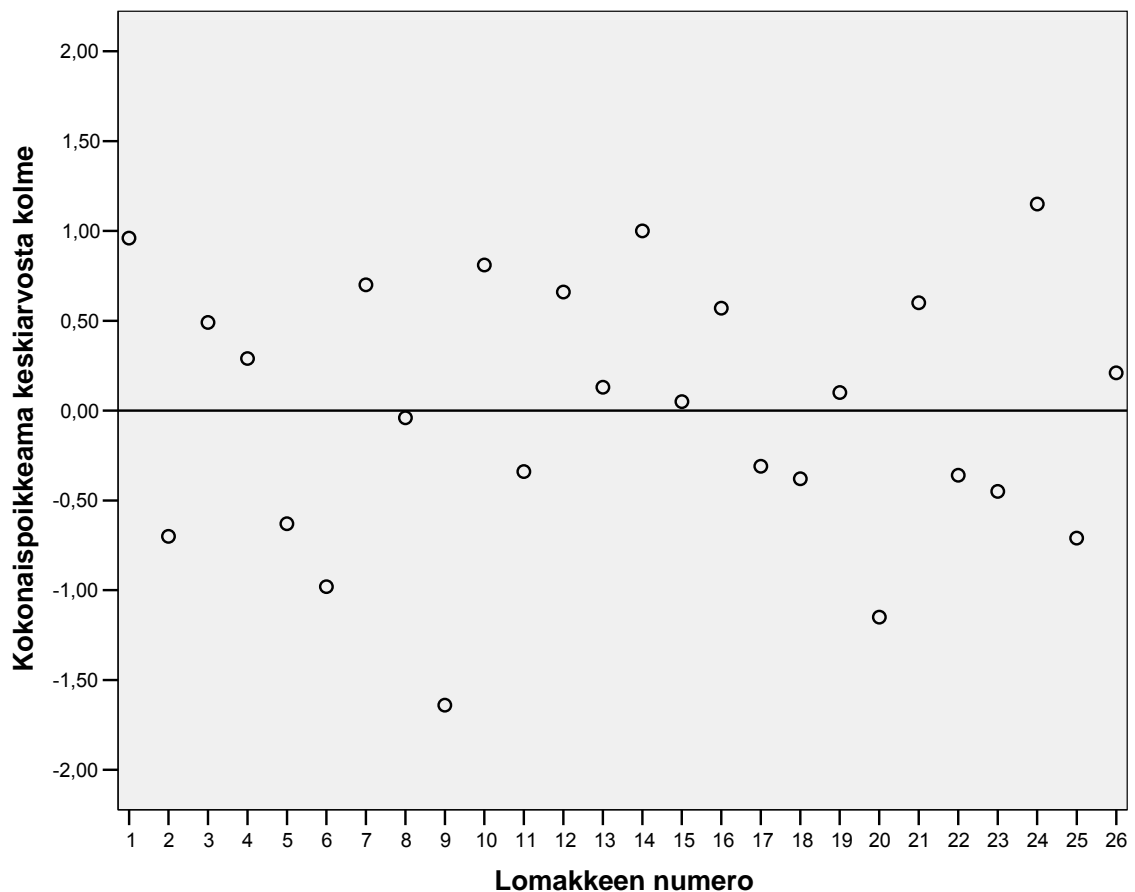
1. Eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. Neutraali kanta/Ei osaa sanoa
4. Osittain samaa mieltä
5. Samaa mieltä

Näistä väittämistä muodostettiin kuusi keskiarvomuuttujaa, joihin syvennyttään myöhemmin. Kuuden keskiarvomuuttujan perusteella jokaiselle vastaajalle muodostettiin lukuarvo, joka ilmaisee kokonaispoikkeamaa keskiarvosta kolme. Keskiarvomuuttujat pitävät sisällään eri määrän kysymyksiä, mutta kokonaispoikkeamassa jokaisella keskiarvomuuttujalla on sama painokerroin. Keskiarvolla tarkoitetaan Likertin asteikon lukuarvoa kolme, mikä ilmaisee neutraalia kantaa tai ei osaa sanoa -vaihtoehtoa. Mitä lähemmäksi keskiarvoa kolme vastaajan lukuarvo tulee, sitä pienempi merkitys siirrolla on ollut työmotivaatioon. Miinusmerkki arvon edessä ilmaisee siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon ja plusmerkki positiivisesti. Maksimiarvot ovat -2 ja 2. Seuraavassa esimerkissä havainnollistetaan kokonaisuuspoikkeaman arvoa. Esim. Vastaaja saa kokonaisuuspoikkeamaksi -1,25. Miinusmerkki tarkoittaa, että siirron vaikutus vastaajan työmotivaatioon on ollut negatiivinen. Lukuarvo 1,25 tarkoittaa, että negatiivinen vaikutus on ollut suhteellisen voimakas, sillä maksimiarvo on 2.

Vastaajien arvot jakautuivat todella tasaisesti negatiivisesta positiiviseen. Kaikkien vastaajien keskiarvoksi tuli 0,0012. Tarkempaan tarkasteluun otettiin kuuden vastaajan ryhmät jakauman molemmista ääripäistä. Näin muodostui kolme ryhmää. Ensimmäinen ryhmä sisältää kuusi vastaajaa, jotka kokivat siirron vaikuttaneen negatiivisimmin työmotivaatioonsa. Toinen ryhmä sisältää kuusi vastaajaa, jotka kokivat siirron vaikuttaneen positiivisimmin työmotivaatioonsa. Kolmas ryhmä sisältää 14 vastaajaa näiden kahden edellisen ryhmän väliltä. Ryhmien avulla pyritään selvittämään niitä muuttujia, joiden vastaukset eroavat selkeimmin ryhmien välillä. Ääripäiden vertailulla pyritään siis selvittämään, onko olemassa sellaisia tekijöitä, joiden avulla voisi ennustaa siirron vaikutusta työmotivaatioon. Mann-Whitneyn U-testin mukaan kokonaispoikkeamassa on tilastollisesti merkitseviä eroja ( $p = 0,004$ ) kahden ääripääryhmän välillä. Tilastollisen merkitsevyyden perusteella voidaan olettaa, että ääripääryhmät ovat kokeneet siirron vaikuttaneen työmotivaatioon merkittävästi eri tavalla.

Siirron negatiivisesti kokeneiden vastaajien ryhmän keskiarvo kokonaispoikkeamassa oli -0,97. Tämä tarkoittaa sitä, että he kokivat siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioonsa. Lukuarvo poikkeaa 0,97 neutraalista keskiarvosta, joten sen perusteella voidaan osaltaan päätellä siirron vaikuttaneen tämän ryhmän henkilöihin suhteellisen voimakkaasti.

Siirron positiivisesti kokeneiden ryhmän keskiarvo kokonaispoikkeamassa oli 0,88. Tämä tarkoittaa sitä, että siirto vaikutti positiivisesti heidän työmotivaatioonsa ja lukuarvo ilmaisee suhteellisen voimakasta positiivista vaikutusta. Kuviosta 5 näkyy koko vastaajajoukon saamat arvot. Kuviosta 5 käy hyvin ilmi arvojen laaja hajonneisuus.



Kuvio 5. Siirron vaikutuksen kokonaispoikkeama keskiarvosta 3.

Vastaajilta kysyttiin myös suoraan yhdellä väittämällä, miten he kokivat siirron vaikuttaneen työmotivaatioonsa (väittämä 14: Siirto Lentosotakouluun heikensi työmotivaatiotani). Kaikkien 26 vastaajan keskiarvoksi tuli 2,7. Keskiarvo ilmaisee, että kokonaisuutena vastaajat kokivat siirron hieman parantaneen työmotivaatiotaan. Kymmenen vastaajaa koki siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon, neljätoista vastaajaa koki siirron vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon ja kaksi vastaajaa koki tilanteen neutraaliksi. Kokonaisuuspoikkeaman ja edellä mainitun kysymyksen pitäisi mitata samaa asiaa. Pearsonin korrelaatiotesti antaa näiden kahden muuttujan väliseksi korrelaatiokertoimeksi -0,683. Tulos ilmaisee muuttujien keskinäisen riippuvuuden olevan merkittävää. Negatiivinen korrelaatiokerroin selittyy muuttujien päinvastaisilla asetelmilla.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka pitkään työmotivaation normalisoituminen siirron jälkeen kesti. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: Alle puoli vuotta, kuusi kuukautta – vuosi, vuosi – kaksi vuotta, yli kaksi vuotta. Kaksitoista vastaajaa (46 %) ilmoitti työmotivaation normalisoitumisen kestoksi alle puoli vuotta. Kolme vastaajaa ilmoitti ajaksi puolesta vuodesta yhteen vuoteen, toiset kolme yksi – kaksi vuotta ja yksi vastaaja ilmoitti normalisoitumisen kestäneen yli kaksi vuotta. Huomattavaa on se, että kuusi vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen ja yksi vastaus oli vaihtoehtojen ulkopuolella. Koko vastaajajoukon keskiarvo oli 1,8. Se kertoo työmotivaation normalisoitumisen keskiarvoksi puolesta vuodesta yhteen vuoteen, mutta tämän luotettavuutta heikentää seitsemän vastauksen puuttuminen. Ääripääryhmien osalta vastaukset erosivat selkeästi tämänkin kysymyksen kohdalla. Siirron negatiivisesti kokeneen ryhmän keskiarvo sijoittuu lähimmäksi kolmea (2,67), eli heidän työmotivaationsa normalisoituminen kesti keskimäärin yhdestä kahteen vuoteen. Siirron positiivisesti kokeneen ryhmän keskiarvo on tasan yksi, mikä tarkoittaa, että heidän työmotivaationsa normalisoitui siirron jälkeen alle puolessa vuodessa.

Verrattaessa kolmesta eri lennostosta siirtyneiden lentoupseereiden kokemaa työmotivaation muutosta huomataan, että Lapin lennostosta siirtyneet (12) kokivat siirron kokonaisuudessaan positiivisimmin (poikkeama keskiarvosta +0,333). Karjalan lennostosta siirtyneet (7) kokivat siirron kokonaisuudessaan hieman negatiivisesti (poikkeama -0,347). Satakunnan lennostosta siirtyneet (6) kokivat siirron negatiivisimmin (poikkeama -0,448). Poikkeamat ovat sen verran pieniä, että kovin merkittäviä johtopäätöksiä niistä

ei voida tehdä. Ilmavoimien esikunnasta ei siirtynyt kuin yksi henkilö, joten anonymiuden säilyttämiseksi hänen arvoja ei verrata muihin.

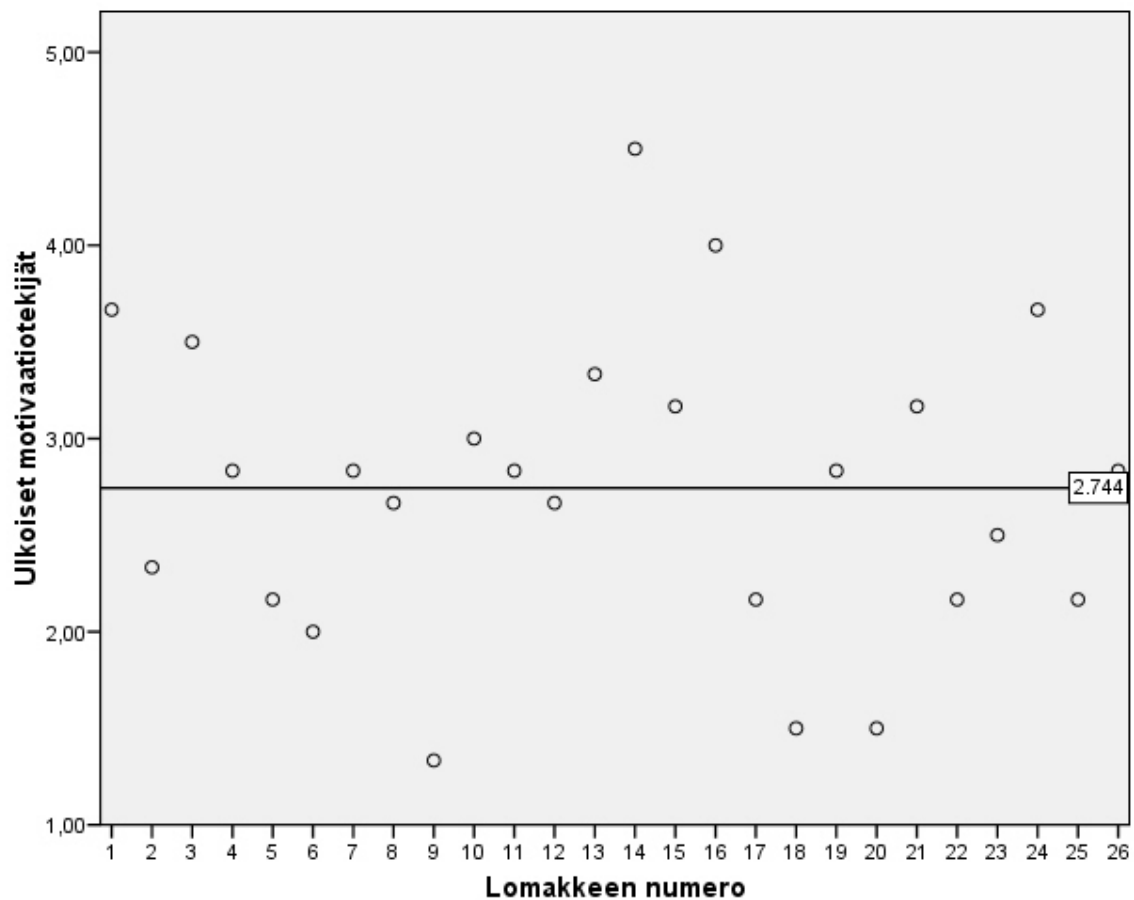
#### **4.2.1 Ulkoiset motivaatiotekijät**

Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan palkkaa, palkitsemista, palautetta yms. Ne ovat keinoja, joilla työnantaja pyrkii ulkoisesti motivoimaan työntekijänsä työhön. Ulkoiset motivaatiotekijät on selvitetty perusteellisemmin teoriataustassa.

Ulkoisia motivaatiotekijöitä mittaavat väittämät oli aseteltu positiiviseen sävyyn, eli vastausten suuret arvot ilmaisevat positiivista suhtautumista ja pienet arvot negatiivista suhtautumista. Näitä väittämiä oli kysymyssarjassa kuusi kappaletta. Kuudesta kysymyksestä muodostettiin keskiarvo, joka ilmaisee ulkoisia motivaatiotekijöitä. Kysymykset ovat Liitteessä 3.

Kuviosta 6 ilmenee vastausten suhteellisen tasainen jakautuminen. Kaikkien vastaajien keskiarvoksi tuli 2,744. Se ilmaisee siirron vaikuttaneen kokonaisuudessa hieman negatiivisesti ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisten motivaatiotekijöiden keskiarvomuuttujan luotettavuutta heikentää hieman alhainen Cronbachin alfan arvo 0,645. Ääripäiden vertailussa Mann-Whitneyn U-testi osoitti ryhmien välillä olevan tilastollista merkitsevyyttä ( $p = 0,004$ ). Ryhmien välisen tilastollisen merkitsevyyden perusteella voidaan olettaa, että ääripääryhmät ovat kokeneet selvästi eri tavalla siirron vaikutuksen ulkoisiin motivaatiotekijöihin.





Kuvio 6. Vastaajien ulkoisten motivaatiotekijöiden keskiarvojen jakauma.

Taulukossa 2 näkyy ulkoisten motivaatiotekijöiden väittämien suorista jakaumista poimitut merkittävimmät havainnot. Prosenttiosuuksien jälkeen sulkeissa näkyy vastaajien lukumäärä. 54 % vastaajista koki siirron olleen taloudellisesti kannattamaton ja vain 23 % koki siirron taloudellisesti kannattavaksi. 62 % oli eri mieltä siitä, että palkka olisi noussut siirron myötä ja 34 % vastasi palkan nousseen. Taloudelliset seikat nousevat esille myös avointen kysymysten vastauksissa.

Taulukko 2. Ulkoisten motivaatiotekijöiden huomiota herättäneet muuttujat.

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali kanta /EOS	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Siirto Lentosotakouluun oli minulle taloudellisesti kannattavaa.	46 % (12)	8 % (2)	23 % (6)	15 % (4)	8 % (2)
Palkkani nousi Lentosotakouluun siirtymisen myötä.	58 % (15)	4 % (1)	4 % (1)	15 % (4)	19 % (5)

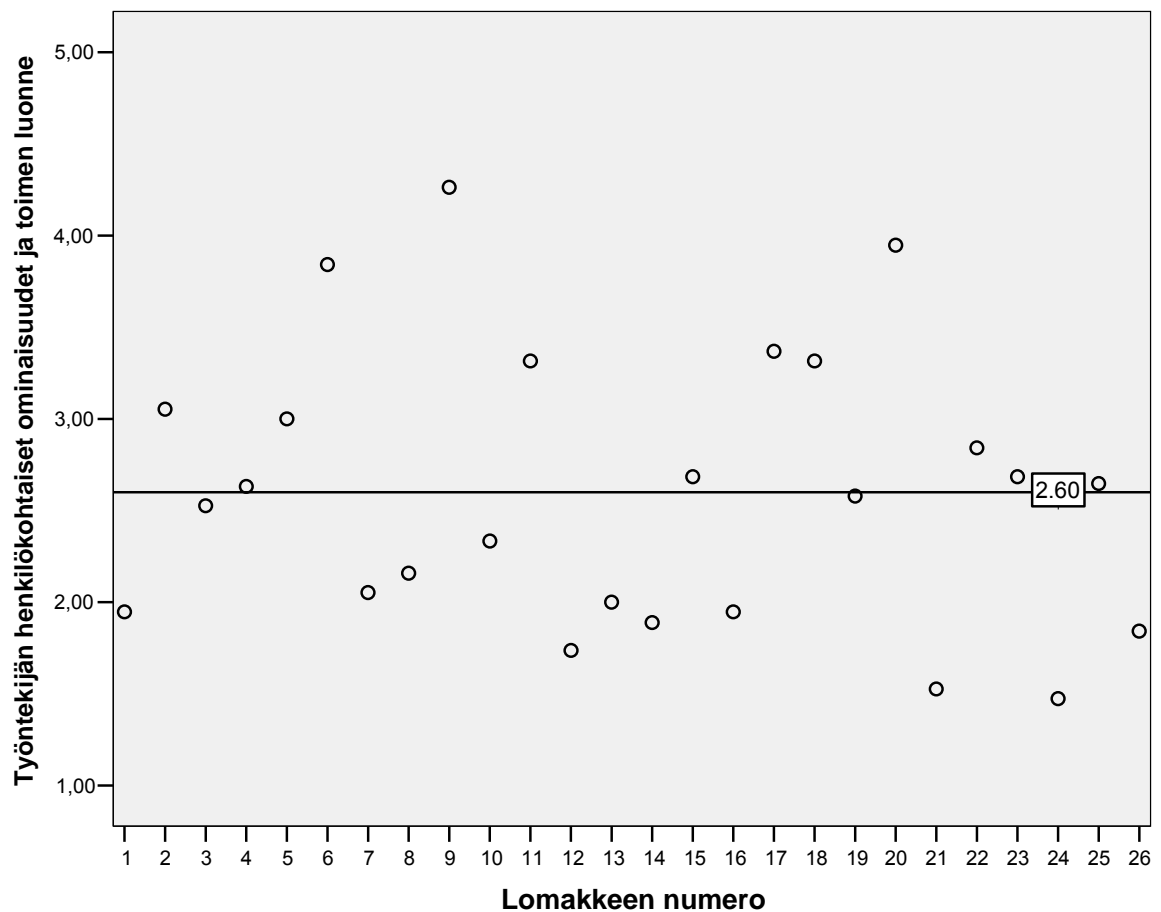
#### 4.2.2 Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne

Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä työntekijän ominaisuuksia, kykyjä, tarpeita yms., joita hänellä on ja joiden avulla hän toimii työyhteisössä. Toimen luonteella tarkoitetaan toimen vaatimuksia ja niitä tekijöitä, joiden perusteella toimeen haetaan sopivaa työntekijää. Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja toimen luonteen tulisi kohdata, jotta työntekijä olisi paremmin sisäisesti motivoitunut. Nämä kaksi tekijää on yhdistetty, koska ne liittyvät niin vahvasti toisiinsa. Työntekijän ominaisuuksia ja toimen luonnetta käsitellään tarkemmin teoriataustassa.

Työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mittasi 19 kysymystä. Kysymykset ovat Liitteessä 3. Kysymykset oli aseteltu negatiiviseen muotoon, eli vastausten pienet arvot ilmaisevat siirron vaikuttaneen positiivisesti kyseisen muuttujan asiaan ja vastausten suuret arvot ilmaisevat negatiivista vaikutusta. 19 kysymyksestä laskettiin keskiarvo, joka ilmaisee siirron vaikutusta vastaajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja toimen luonteeseen liittyviin tekijöihin. Keskiarvomuuttujan Cronbachin alfan arvo oli 0,881. Se osaltaan osoittaa keskiarvomuuttujan olevan luotettava ja kysymysten mittaavan samankaltaista asiaa.

Kuviosta 7 ilmenee keskiarvojen jakautuminen ja kokonaiskeskiarvo. Vastaajien keskiarvot jakautuivat 1,47:stä 4,26:een. Kaikkien vastaajien yhteiseksi keskiarvoksi tuli 2,60. 69 % (18) vastaajista on saanut keskiarvomuuttujan arvoksi alle kolme, mikä kertoo siitä, että pääosalla vastaajista henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja toimen luonteeseen liittyvät

tekijät eivät heikentyneet siirron seurauksena. Vastaajat olivat siis pääosin tyytyväisiä heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa käyttöön ja toimen luonteeseen liittyviin asioihin edelliseen palveluspaikkaan verrattuna. Ääripäiden vertailussa Mann-Whitneyn U-testillä ryhmien välille tuli tilastollista merkitsevyyttä ( $p = 0,004$ ). Tilastollisen merkitsevyyden perusteella voidaan olettaa, että ääripääryhmät kokivat siirron vaikuttaneen työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja toimen luonteeseen liittyviin tekijöihin selkeästi eri tavalla.



Kuvio 7. Vastaajien keskiarvojen jakauma työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

Taulukosta 3 ilmenee sellaiset työntekijän henkilökohtaista ominaisuutta ja toimen luonnetta mittaavat väittämät, joiden jakaumat poikkesivat merkittävästi normaalijakaumasta. 24 % (6) vastaajista oli tyytymättömämpiä työtehtäviinsä Lentosotakoulussa kuin edellisessä palveluspaikassa. 19 % (5) suhtautui asiaan neutraalisti ja 58 % oli eri mieltä. Yli puolet vastaajista oli siis tyytyväisempiä nykyisiin työtehtäviinsä edellisen palveluspaikansa työtehtäviin verrattuna. Työtehtävien vaativuuden osalta jakauma oli samansuuntainen: 27 % (7) koki työtehtävän vaativuuden laskeneen siirron myötä, yksi vastaaja ilmaisi neutraalin kannan ja 69 % (18) vastaajista oli eri mieltä. Suurin osa vastaajista ei näin ollen kokenut työtehtävän vaativuuden laskua siirron yhteydessä. Työn psyykkinen kuormittavuus nousi siirron yhteydessä 73 % (19) vastaajista. Vain 27 % (7) oli sitä mieltä, että psyykkinen kuormittavuus ei noussut. Psyykkisen kuormittavuuden nousua pohditaan myöhemmin.

Työn mielenkiintoisuus laski 27 % (7) mielestä. Pääosan mielestä (65 %, 17) työn mielenkiintoisuus ei laskenut siirron seurauksena. Ammatillista kompetenssia kysyttäessä 31 % (8) vastaajista koki nykyisen työn sisällön vastaavan huonommin ammatillista kompetenssia kuin edellisessä palveluspaikassa. Hornet-koulutuksen saaneista kahdeksasta vastaajasta neljä koki nykyisen työn vastaavan ammatillista kompetenssia huonommin kuin edellisessä palveluspaikassa, eli hävittäjäkoulutus ei suoraan selitä tyytymättömien määrää. Pääosa vastaajista (69 %) oli kuitenkin eri mieltä ammatillisen kompetenssin laskusta. Työ Lentosotakoulussa vastaa siis pääsääntöisesti vastaajien ammatillista kompetenssia. Työn haasteellisuuteen oli tyytyväisiä 61 % (16) vastaajista. Työn haasteellisuus ei tyydyttänyt 23 % (6) vastaajista yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa. 15 % (4) ei osannut sanoa kantaansa tai he suhtautuivat asiaan neutraalisti.

65 % (17) mielestä siirto ei johtanut huonommin kykyjä vastaavaan tehtävään. 20 % (5) koki siirron johtaneen huonommin kykyjä vastanneeseen tehtävään. 15 % (4) ei osannut sanoa kantaansa tai he olivat neutraalilla kannalla. 73 % (19) oli eri mieltä työn vastuullisuuden pienemisestä. Työ Lentosotakoulussa koetaan kyseisten vastausten perusteella ainakin yhtä vastuulliseksi kuin edellisessä palveluspaikassa. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki työn vastuullisuuden pienentyneen. 19 % (5) ei osannut sanoa kantaansa tai koki vastuullisuuden muutoksen neutraaliksi. 27 % (7) vastaajista koki siirron johtu-

neen siitä, että hän ei ollut menestynyt tarpeeksi hyvin työssä. Pääosa vastaajista (69 %, 18) oli kuitenkin eri mieltä, eli he eivät kokeneet siirron johtuneen työmenestyksestä.

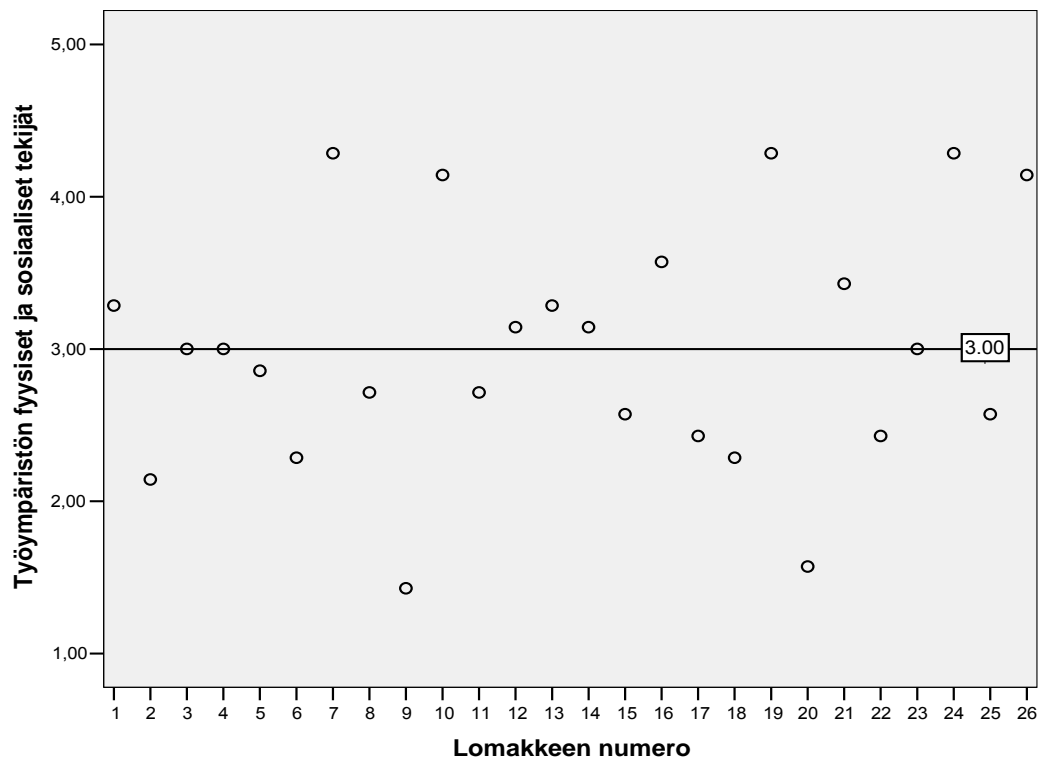
Kokonaisuutena Taulukosta 3 käy ilmi se, että pääosa vastaajista ei kokenut työn sisällön, vastuullisuuden, mielenkiintoisuuden, omien kykyjen huomioimisen ja työtyytyväisyyden laskeneen siirron myötä. Työtehtäviin Lentosotakoulussa ollaan suhteellisen tyytyväisiä.

Taulukko 3. Huomiota herättäneet jakaumat työntekijän henkilökohtaista ominaisuutta ja toimen luonnetta mittaavista muuttujista. (Suluissa vastaajien lukumäärä.)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali kanta /EOS	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Tyytymättömämpi työtehtäviin LEN-TOSK:ssa kuin ed. paikassa.	46 % (12)	12 % (3)	19 % (5)	12 % (3)	12 % (3)
Työtehtävän vaativuus laski siirron myötä.	54 % (14)	15 % (4)	4 % (1)	15 % (4)	12 % (3)
Työn psyykkinen kuormittavuus nousi.	4 % (1)	23 % (6)	-	46 % (12)	27 % (7)
Työn mielenkiintoisuus laski.	46 % (12)	19 % (5)	8 % (2)	12 % (3)	15 % (4)
Työn sisältö ei vastaa ammatillista kompetenssia yhtä hyvin kuin ed. paikassa.	42 % (11)	27 % (7)	-	12 % (3)	19 % (5)
Työn haasteellisuus ei tyydytä yhtä hyvin kuin ed. paikassa.	42 % (11)	19 % (5)	15 % (4)	15 % (4)	8 % (2)
Sain siirron myötä huonommin kykyjäni vastaavia tehtäviä.	50 % (13)	15 % (4)	15 % (4)	8 % (2)	12 % (3)
Työn vastuullisuus pienentyi siirron myötä.	54 % (14)	19 % (5)	19 % (5)	4 % (1)	4 % (1)
Koin siirron johtuvan siitä, että en ollut menestynyt tarpeeksi hyvin työssäni.	50 % (13)	19 % (5)	4 % (1)	15 % (4)	12 % (3)

### 4.2.3 Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät

Työympäristön fyysisillä ja sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan fyysistä työympäristöä, läheisimpiä työkavereita ja työilmapiiriä. Teoriataustassa on käsitelty aihetta laajemmin. Siirron vaikutuksia työympäristön fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin mittasi seitsemän kysymystä, jotka löytyvät liitteestä 3. Kysymykset oli asetettu positiiviseen muotoon, eli vastausten suuret arvot ilmaisivat myönteistä vaikutusta ja negatiiviset kielteistä vaikutusta. Seitsemän kysymyksen perusteella laskettiin vastaajille keskiarvo, joka ilmaisee siirron kokonaisvaikutuksen työympäristön fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Keskiarvo-muuttujan luotettavuutta osoittaa Cronbachin alfan arvo 0,812. Tulokset jakautuvat tasaisesti keskiarvon molemmille puolille. Kaikkien vastaajien yhteinen keskiarvo on tasan kolme. Ääripäiden vertailussa Mann-Whitneyn U-testillä ryhmien välillä on tilastollista merkitsevyyttä ( $p = 0,004$ ), minkä perusteella voidaan olettaa, että ääripääryhmät koki-  
vat siirron vaikutuksen työympäristön fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin merkittävästi eri tavalla. Kuviosta 8 ilmenee vastaajien keskiarvojen tasainen jakautuminen.



Kuvio 8. Vastaajien keskiarvojen jakaumat työympäristön fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

Työympäristön fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavista väittämistä huomiota herättivät Taulukon 4 mukaiset kysymykset. 85 % (22) vastaajista osallistuu mielellään työyhteisön vapaa-ajan tapahtumiin. 12 % (3) on eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa tai oli neutraalilla kannalla. Tämä kuvastaa selkeästi hyvää yhteishenkeä, kun pääosa vastaajista haluaa osallistua työyhteisön vapaa-ajan tapahtumiin. Lentosotakoulun imagon koki edeltävää palveluspaikkaa huonommaksi 73 % (19) vastaajista. Tähän voi olla vaikutusta erityisesti käytettävällä konekalustolla ja operatiivisen toiminnan vähyydellä. 19 % (5) oli neutraalilla kannalla tai ei osannut sanoa ja kahden vastaajan mielestä Lentosotakoulun imago on edeltävää palveluspaikkaa parempi.

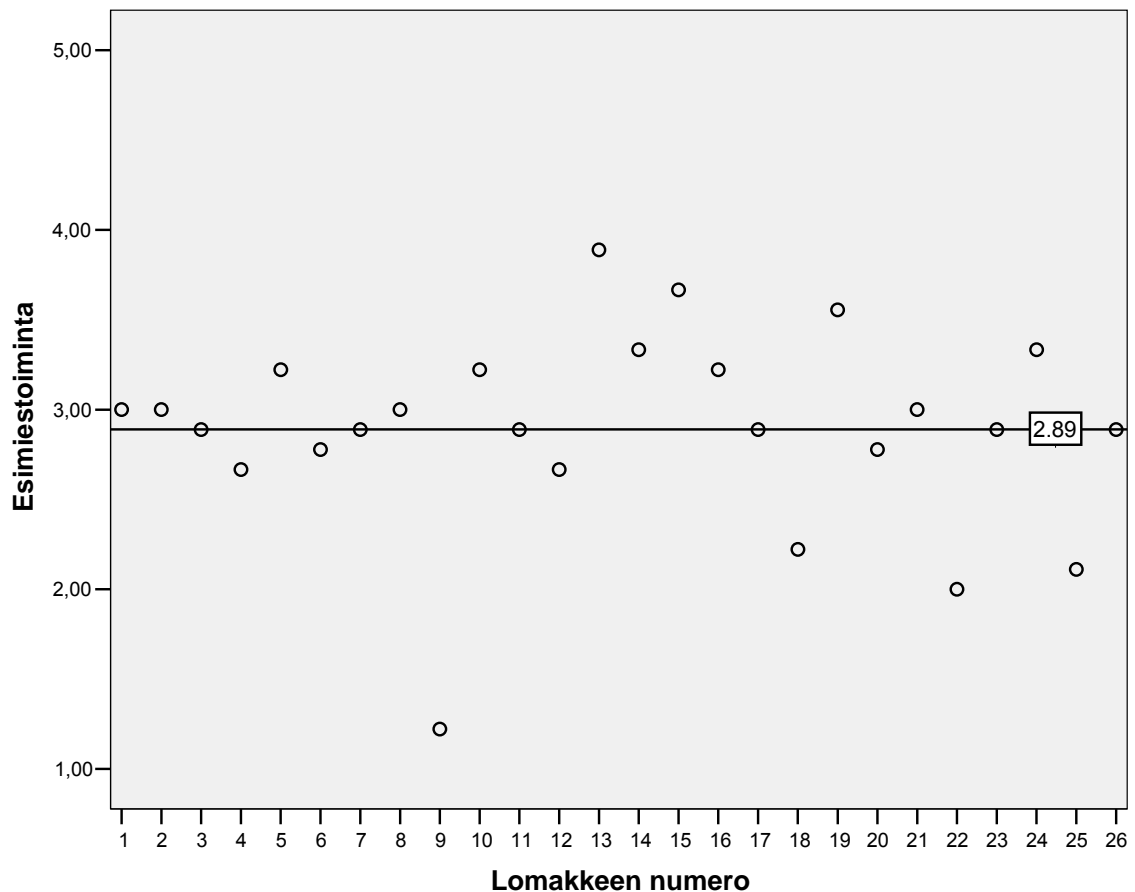
Taulukko 4. Huomiota herättäneet jakaumat työympäristön fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavista muuttujista.

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali kanta /EOS	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Osallistun mielelläni työyhteisöni vapaa-ajan tapahtumiin.	-	12 % (3)	4 % (1)	35 % (9)	50 % (13)
Lentosotakoulun imago on edeltävää palveluspaikkaa parempi.	27 % (7)	46 % (12)	19 % (5)	-	8 % (2)

#### 4.2.4 Esimiestoiminta

Esimiestoiminnalla tarkoitetaan sitä, miten esimies johtaa alaisiaan, ja miten alaiset sen kokevat. Esimiestoimintaan on pureuduttu tarkemmin teoriataustassa. Siirron vaikutuksia esimiestoimintaan liittyviin tekijöihin mittasi yhdeksän kysymystä, jotka löytyvät liitteestä 3. Kysymykset oli aseteltu positiiviseen muotoon, eli vastausten suuret arvot ilmaisevat myönteistä muutosta ja pienet arvot kielteistä. Yhdeksän kysymyksen avulla muodostettiin jokaiselle vastaajalle keskiarvo, joka ilmaisee kokonaisuudessaan siirron vaikutusta esimiestoiminnallisiin asioihin. Cronbachin alfan arvo oli 0,842, eli keskiarvo-muuttujan kysymykset mittasivat samankaltaista asiaa.

Työmotivaation eri osa-alueista siirto vaikutti selkeästi vähäisimmin esimiestoimintaan. Suurin osa vastaajista on saanut keskiarvomuuttujan arvon läheltä keskiarvoa, eli kolmea. Kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvo on 2,89. Esimiestoimintaa mittaavista väittämistä mikään ei saanut erityistä huomiota herättäviä jakaumia. Ääripäiden vertailussa Mann-Whitneyn U-testillä ei ryhmien välille muodostunut tilastollista merkitsevyyttä ( $p=0,107$ ), minkä perusteella voidaan olettaa, että ääripääryhmien vastauksissa ei ollut selkeästi havaittavia eroja. Kuviosta 9 näkyy esimiestoiminnan keskiarvojen tasainen jakautuminen. Yksi vastaaja poikkeaa selkeästi muista (Lomake 9). Hän on kokenut siirron vaikuttaneen esimiestoimintaan erittäin negatiivisesti.



Kuvio 9. Vastaajien keskiarvojen jakauma esimiestoimintaa mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

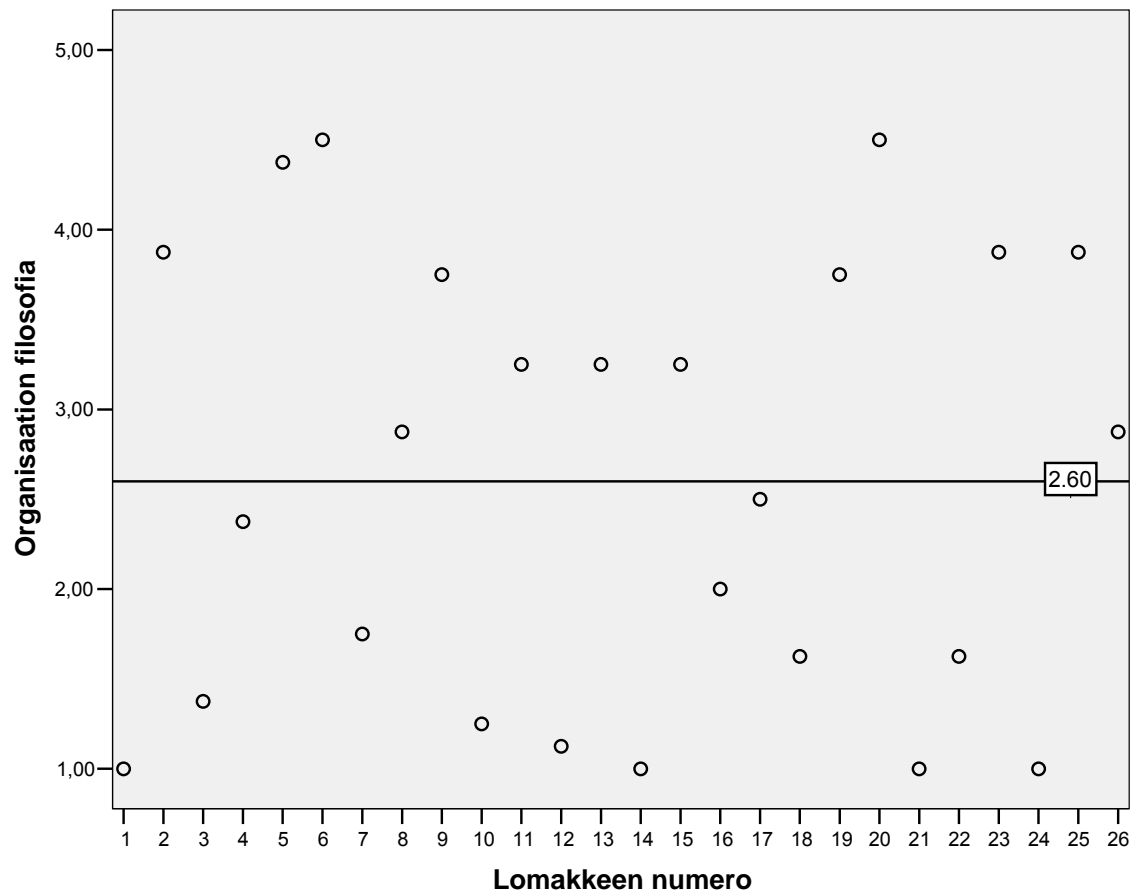


Esimiestoiminnalla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja jopa sairauspoissaoloihin. Kyse-  
lyn tulokset esimiestoiminnan osalta viittaavat siihen, että ilmavoimissa esimiestoiminta  
ei merkittävästi eroa joukko-osastojen välillä.

#### **4.2.5 Organisaation filosofia**

Organisaation filosofialla tarkoitetaan yhtiön tapaa toimia, sekä yhtiön arvoja, perinteitä,  
uskomuksia, motiiveita ja tavoitteita. Organisaation filosofiaan on syvennytty tarkemmin  
teoriataustassa. Siirron vaikutuksia organisaation filosofiaan liittyviin tekijöihin mittasi  
kahdeksan kysymystä, jotka ovat Liitteessä 3. Kysymykset oli aseteltu negatiiviseen  
muotoon, eli suuret arvot ilmaisivat siirron kielteistä vaikutusta aiheeseen ja pienet arvot  
myönteistä vaikutusta. Kahdeksan kysymyksen perusteella laskettiin jokaiselle vastaajal-  
le keskiarvo, joka ilmaisee siirron vaikutusta organisaation filosofiaan liittyviin asioihin.  
Keskiarvomuuttujan luotettavuutta osoittaa Cronbachin alfan arvo 0,928.

Lähes 60 % vastaajista on saanut keskiarvomuuttujan tulokseksi alle kolme, mikä kertoo  
siitä, että siirto ei ole heikentänyt heidän luottamustaan organisaation filosofiaan. Kaikki-  
en vastaajien kokonaiskeskiarvo oli 2,60, eli keskiarvoisesti siirto vaikutti positiivisesti  
organisaation filosofiaan liittyviin tekijöihin. Huomattavaa on vielä 15 % (4) saama arvo  
1,00. Neljä vastaajaa on siis kokenut siirron vaikuttaneen todella positiivisesti organisaa-  
tion filosofiaan liittyviin tekijöihin. Näistä neljästä vastaajasta kolme kuuluu siihen ryh-  
mään, jotka ovat kokeneet siirron kokonaisuudessaan positiivisimmin. Ääripäiden vertai-  
lussa Mann-Whitneyn U-testillä ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $p =$   
0,004), minkä perusteella voidaan olettaa ääripääryhmien kokemusten eroavan merkit-  
tävästi toisistaan. Kuviosta 10 ilmenee keskiarvojen jakautuminen.



Kuvio 10. Vastaajien keskiarvojen jakauma organisaation filosofiaa mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

Organisaation filosofiaa mittaavien väittämien suorista jakaumista huomiota herättivät Taulukon 5 mukaiset kysymykset. Ainoastaan kaksi vastaajaa kokee työllänsä olevan vähäinen merkitys ilmavoimille. Kaikki muut vastaajat (24) kokevat työn Lentosotakoulussa olevan merkittävää ilmavoimille. Suurimman osan mielestä (77 %, 20) työnantaja on kiinnostunut kehittämään heitä ammatillisesti/työntekijöinä. 15 % ei osaa sanoa kannataansa tai kokee asian neutraalina, ja kaksi vastaajaa kokee, että työnantaja ei ole kiinnostunut kehittämään heitä ammatillisesti/työntekijöinä. 58 % (15) kokee siirron tapahtuneen ilmavoimien periaatteiden mukaisesti. 19 % (5) on neutraalilla kannalla tai ei osaa sanoa ja 24 % (6) kokee siirron tapahtuneen vastoin ilmavoimien periaatteita. Kokonaisuudessaan nämä kysymykset ilmaisevat työntekijöiden suhteellisen hyvää mielipidettä työnantajasta.

Taulukko 5. Huomiota herättäneet jakaumat organisaation filosofiaa mittaavista muuttujista. (Suluissa vastaajien lukumäärä.)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali kanta /EOS	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Koen, että työlläni on vähäinen merkitys Ilmavoimille.	65 % (17)	27 % (7)	-	-	8 % (2)
Koen, että työnantaja ei ole kiinnostunut kehittämään minua ammatillisesti/työntekijänä.	31 % (8)	46 % (12)	15 % (4)	-	8 % (2)
Siirto Lentosotakouluun ei tapahtunut mielestäni Ilmavoimien periaatteiden mukaisesti.	46 % (12)	12 % (3)	19 % (5)	12 % (3)	12 % (3)

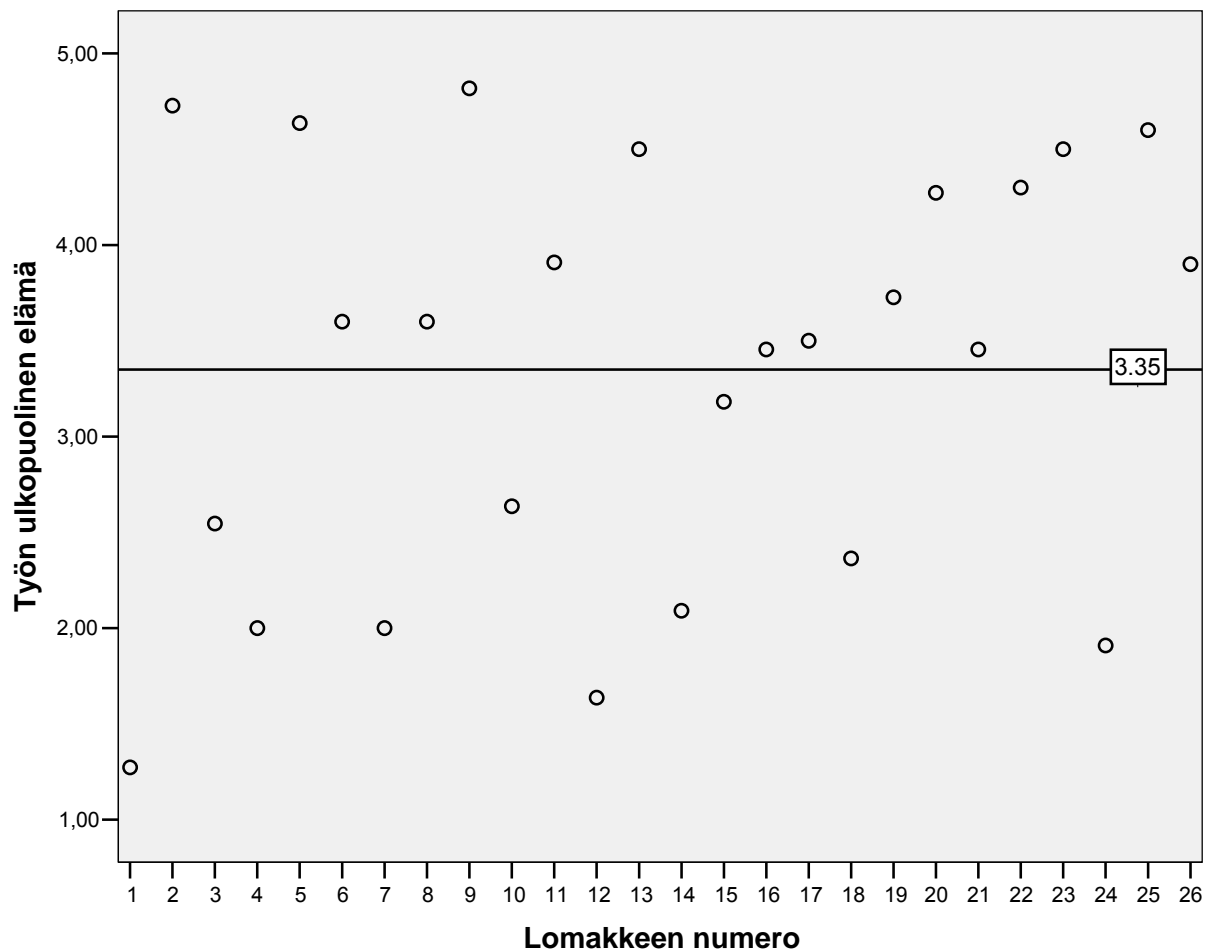
#### 4.2.6 Työn ulkopuolinen elämä

Työn ulkopuolisella elämällä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti kuulu työhön, mutta joilla voi olla vaikutusta työmotivaatioon. Näitä ovat esimerkiksi perhe, vapaa-aika, harrastukset, puolison työ/opiskelu ja paikkakunta. Tämä keskiarvomuuttuja ei kuulu suoranaisesti työmotivaation piiriin, mutta se otettiin mukaan tutkimukseen, koska työn ulkopuolisilla tekijöillä voi olla vaikutusta työmotivaatioon. Lentosotakoulun sijainnin arveltiin mahdollisesti vaikuttavan työn ulkopuolisiin tekijöihin. Leppäsen (2006) tutkimuksen mukaan työn ulkopuolisilla tekijöillä voi olla vaikutusta sisäiseen työmotivaatioon (Leppänen 2006, 29).

Yleensäkin työn ulkopuolisella elämällä (perhe, harrastukset, elämän merkitys) on energiaa antava vaikutus, mikäli asiat ovat kunnossa. Työn ulkopuoliset ongelmat voivat heijastua töihin, mutta toisaalta hyvä koti-ilta voi auttaa unohtamaan huonon työpäivän. (Cavanagh ks. Timpe 1989, 355-356)

Siirron vaikutuksia työn ulkopuoliseen elämään mittasi 11 väittämää, jotka ovat Liitteessä 3. Väittämät oli aseteltu negatiiviseen muotoon, eli vastausten suuret arvot ilmaisevat siirron vaikuttaneen kielteisesti kyseiseen aiheeseen ja pienet arvot myönteisesti. 11

väittämästä muodostettiin jokaiselle vastaajalle keskiarvo, joka ilmaisee siirron vaikutusta työn ulkopuoliseen elämään. Keskiarvomuuttujan luotettavuutta todistaa Cronbachin alfan arvo 0,910. Vastaajista 65 % sai keskiarvomuuttujan tulokseksi yli keskiarvon kolme. Tämä kertoo siirron vaikuttaneen työn ulkopuoliseen elämään negatiivisesti 65 % vastaajista. Vastaajien kokonaiskeskiarvo oli 3,35, eli keskiarvoisesti siirron koettiin vaikuttaneen negatiivisesti työn ulkopuolisiin tekijöihin. Ääripäiden vertailussa Mann-Whitneyn U-testillä ryhmien väliset erot olivat tilastollisesti merkitseviä ( $p = 0,004$ ), mikä perusteella voidaan olettaa ääripääryhmien kokeneen siirron vaikutukset työn ulkopuolisiin tekijöihin merkittävästi eri tavalla. Kuviosta 11 ilmenee vastaajien keskiarvojen jakautuminen ja kaikkien vastaajien keskiarvo.



Kuvio 11. Vastaajien keskiarvojen jakauma työn ulkopuolista elämää mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

Työn ulkopuolista elämää mittaavien väittämien jakaumista huomiota herättivät Taulukon 6 mukaiset kysymykset. 65 % (17) koki työpaikan maantieteellisen sijainnin edellistä palveluspaikkaa huonommaksi. 35 % (9) oli eri mieltä väittämästä. Lentosotakoulun sijainti pienellä paikkakunnalla lennostojen ja ilmavoimien esikunnan sijainteihin verrattuna voi selittää osaltaan negatiivista kantaa. Myös perheeseen liittyvät tekijät nousivat esille vastauksista. 61 % (16) mukaan perhe-elämä kärsi siirron seurauksena. Yksi vastaaja ei osannut sanoa tai oli neutraalilla kannalla ja 35 % (9) ei kokenut perhe-elämän kärsineen siirron seurauksena. Kuitenkin 69 % (18) ilmaisi perheen olevan valmis muutoksiin, joita sotilaslentäjän työ vaatii. Tämä vastaus kuvastaa perheiden varautuneisuutta mahdollisiin siirtoihin. 23 % (6) koki, että perhe ei ole valmis muutoksiin, joita sotilaslentäjän työ vaatii. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään tai he olivat neutraalilla kannalla.

69 % (18) mielestä perheen sosiaaliset suhteet kärsivät siirron seurauksena. 19 % (5) mielestä ne eivät kärsineet ja 12 % (3) ilmaisi neutraalin kannan tai he eivät osanneet sanoa mielipidettään. Merkittävä huomio on vastaajien kokema työtehtävien jälkeisen oman vapaa-ajan väheneminen siirron seurauksena. 77 % (20) vastaajista koki vapaa-ajan vähentyneen. Ainoastaan 19 % (5) oli eri mieltä vapaa-ajan vähenemisestä ja yksi vastaaja ilmaisi neutraalin kannan tai hän ei osannut sanoa mielipidettään. 61 % (16) vastaajista koki siirron vaikuttaneen negatiivisesti harrastuksiin. 31 % (8) oli eri mieltä ja kaksi vastaajaa ilmaisi neutraalin kannan tai he eivät osanneet ilmaista mielipidettään. Siirron negatiivinen vaikutus harrastuksiin voi osaltaan selittyä Lentosotakoulun sijainnilla ja alueen harrastusmahdollisuuksilla. Lennostot sijaitsevat isompien kaupunkien läheisyydessä ja ne tarjoavat yleensä paremmat harrastusmahdollisuudet kuin Lentosotakoulu.

Taulukko 6. Huomiota herättäneet jakaumat työn ulkopuolista elämää mittaavista muutujista. (Suluissa vastaajien lukumäärä.)

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali kanta /EOS	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä
Työpaikan maantieteellinen sijainti on edeltävää palveluspaikkaa huonompi.	27 % (7)	8 % (2)	-	15 % (4)	50 % (13)
Perhe-elämäni kärsi siirron seurauksena.	23 % (6)	12 % (3)	4 % (1)	19 % (5)	42 % (11)
Perheeni ei ole valmis muutoksiin, joita sotilaslentäjän työ vaatii.	15 % (4)	54 % (14)	8 % (2)	19 % (5)	4 % (1)
Perheeni sosiaaliset suhteet kärsivät siirron seurauksena.	15 % (4)	4 % (1)	12 % (3)	23 % (6)	46 % (12)
Siirron seurauksena työtehtävien järkeinen oma vapaa-aikani on vähentynyt.	-	19 % (5)	4 % (1)	58 % (15)	19 % (5)
Siirto vaikutti negatiivisesti harrastuksiini.	19 % (5)	12 % (3)	8 % (2)	15 % (4)	46 % (12)

### 4.3 Ääripäiden vertailu

Ääripääryhmien vertailussa käytetään kahta ryhmää. Ryhmä yksi koostuu siirron kokonaisuudessa negatiivisimmin kokeneista kuudesta vastaajasta. Ryhmä kaksi koostuu siirron kokonaisuudessaan positiivisimmin kokeneista kuudesta vastaajasta. Ääripäiden vertailua on jo sivuttu jokaisessa keskiarvomuuttujan tulososiossa.

Kahden ääripääryhmän (ryhmät 1 ja 2) vertailussa Mann-Whitneyn U-testillä kaikki muut keskiarvomuuttujat paitsi esimiestoiminta olivat tilastollisesti merkitseviä ( $p \leq 0,01$ ). U-testin tulokset löytyvät Liitteestä 2. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmien keskiarvot erosivat tilastollisesti merkittävästi toisistaan. Sen perusteella voidaan olettaa ryhmien kokeneen keskiarvomuuttujien mittaamat asiat selkeästi eri tavalla. Taustamuuttujien osalta selkeimmät erot ryhmien välillä olivat siirtohalukkuudessa, kotipaikkakunnassa (kotoisin) ja edellisessä palveluspaikassa (Taulukko 7).

Taulukko 7. Ääripääryhmien eroja taustamuuttujissa.

	Siirtohalukkuus	Kotoisin	Edellinen palvelus- paikka
1. Ryhmä	Kielteinen 5/6	Etelä-Suomen lääni 4/6	Karlsto 3/6
	Myönteinen 1/6	Itä-Suomen lääni 1/6	Satlsto 2/6
		Länsi-Suomen lääni 1/6	Laplsto 1/6
2. Ryhmä	Myönteinen 5/6	Länsi-Suomen lääni 5/6	Laplsto 5/6
	Puolivapaaehtoinen 1/6	Lapin lääni 1/6	IlmavE 1/6

Taulukosta huomaa, että ensimmäisen ryhmän osalta lähes kaikki siirtyivät Lentosotakouluun vastentahtoisesti. Heistä suurin osa on kotoisin Etelä-Suomen läänistä. Edelliset palveluspaikat jakautuivat melko tasaisesti kolmen lennoston kesken. Toisen ryhmän osalta lähes kaikki siirtyivät omasta halukkuudesta. Lähes kaikki vastaajista ovat kotoisin Länsi-Suomen läänistä ja lähes kaikki ovat siirtyneet Lentosotakouluun Lapin Lennostosta.

Mann-Whitneyn U-testillä yksittäisistä muuttujista 41:llä 76 muuttujasta on jonkinasteista tilastollista merkitsevyyttä ääripääryhmien välillä. 18 muuttujaa oli melkein tilastollisesti merkitseviä ( $0,01 < p \leq 0,05$ ). 19 muuttujaa oli tilastollisesti merkitseviä ( $0,001 < p \leq 0,01$ ). Taulukossa 8 tuodaan esille vain ne muuttujat, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p \leq 0,001$ ).

Taulukko 8. Tilastollisesti erittäin merkitsevät muuttujat.

Muuttuja:	Merkitsevyys:
Siirto Lentosotakouluun heikensi työmotivaatiotani.	$p = 0,001$
Perhe-elämäni kärsi siirron seurauksena.	$p = 0,001$
Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani puolustusvoimiin työnantajana.	$p = 0,001$
Minun mielipidettäni ei huomioitu siirrosta päätettäessä.	$p = 0,001$

Tilastollisesti erittäin merkitsevät arvot ilmaisevat sitä, että ääripääryhmien välillä voidaan olettaa olevan erittäin merkitseviä eroja Taulukon 8 mukaisissa muuttujissa. Työmotivaation heikkenemistä mittaava kysymys on luonnollisesti erittäin merkitsevä, sillä ryhmät on muodostettu siirron kokonaisvaikutuksen perusteella, jonka pitäisi mitata samaa asiaa kuin edellä mainittu kysymys. Perhe-elämällä vaikuttaa olevan iso merkitys siirron kokemukseen. Ryhmien välillä voidaan olettaa olevan myös erittäin merkittäviä eroja siitä, miten siirto vaikutti luottamukseen puolustusvoimiin työnantajana. Oman mielipiteen huomioiminen on myös merkittävä tekijä. Se käy ilmi taustamuuttujia purettaessa Taulukosta 7.

Tilastollisesti merkitsevistä tekijöistä huomattavimpia olivat siirron epäoikeudenmukaisuus ( $p = 0,002$ ), imagon heikkeneminen ( $p = 0,002$ ), luottamuksen heikentyminen ilmavoimien johtamistapoihin ja -menetelmiin ( $p = 0,002$ ), perheen sosiaalisten suhteiden kärsiminen ( $p = 0,002$ ) ja ilmavoimien merkityksen heikentyminen ( $p = 0,002$ ).

Kokonaisuutena ääripääryhmien välillä merkittävimmät erot liittyivät oman mielipiteen huomioimiseen, perheeseen ja ilmavoimien toimintatapoihin siirron järjestelyssä. Taustamuuttujien osalta merkittävimmät erot kohdistuivat siirtohalukkuuteen, edelliseen palveluspaikkaan ja siihen, mistä vastaajat olivat kotoisin. Mielenkiintoista oli se, että työn sisältöön liittyvissä tekijöissä ei ilmennyt ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja muissa asioissa kuin imagon heikkenemisessä. Ääripäiden vertailusta voidaan osaltaan olettaa, että omalla halukkuudella ja perheen tilanteella on todella iso merkitys siirron vaikutuksesta työmotivaatioon. Siirto vastoin omaa tahtoa ja perheen negatiivinen suhtautuminen siirtoon voi vaikuttaa luottamuksen murenemiseen ilmavoimien henkilöstöpolitiikkaa ja toimintatapoja kohtaan.

#### **4.4 Työmotivaation muutosta selittävät tekijät**

Työmotivaation muutosta selittäviä tekijöitä yritettiin selvittää Pearsonin korrelaatioker-toimen avulla. Pearsonin korrelaatioker-toimen avulla toteutettu taulukko on Liitteessä 4. Siinä otettiin mukaan kaikki kysymyssarjan kysymykset ja verrattiin niiden korrelaatiota työmotivaation kokonaispoikkeamaan. Tavoitteena oli löytää ne kysymykset, jotka korre-loivat mahdollisimman voimakkaasti kokonaispoikkeaman kanssa. Nämä kysymykset



voivat ehkä ennustaa tekijöitä, jotka vaikuttavat siirron aiheuttamaan työmotivaation muutokseen. Korrelaatio ei kerro sitä kumpi muuttujista on syy ja kumpi seuraus (Tähtinen & Isoaho 2001, 107). Pienestä tutkimusjoukosta johtuen alle 0,3 korrelaatiokertoimia ei otettu huomioon. Tarkempaan tarkasteluun otettiin yli 0,7 korrelaatiokertoimen saaneet väittämät. Yli 0,7 korrelaatiokertoimen arvot voidaan tulkita voimakkaaksi riippuvuudeksi/yhteisvaihteluksi (Tähtinen & Isoaho 2001, 108). Taulukosta 9 selviää voimakkaimmin korreloineet yksittäiset kysymykset. Negatiiviset korrelaatiot johtuvat kysymysten negatiivisesta asettelusta.

Taulukko 9. Kokonaispoikkeaman kanssa voimakkaimmin korreloivat kysymykset.

Kysymys:	Pearsonin korrelaatiokerroin (r):
Henkilökohtaiset ominaisuuteni hyödynnetään Lentosotakoulussa huonommin kuin edellisessä palveluspaikassa.	-0,798
Työni antaa minulle vähemmän tyydytystä kuin edeltävässä palveluspaikassa.	-0,714
Työni mielenkiintoisuus on laskenut Lentosotakouluun siirtymisen jälkeen.	-0,826
Työni haasteellisuus ei tyydytä minua yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa.	-0,725
Perhe-elämäni kärsi siirron seurauksena.	-0,748
Siirto Lentosotakouluun oli imagollisesti negatiivinen.	-0,743
Sain siirron myötä huonommin kykyjäni vastaavia tehtäviä Lentosotakoulussa.	-0,760
Työympäristöni on viihtyisämpi kuin edellisessä palveluspaikassa.	0,731
Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani Ilmavoimien johtamistapoihin ja -menetelmiin.	-0,759
Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani puolustusvoimiin työnantajana.	-0,816
Ilmavoimien merkitys minulle henkilökohtaisesti heikentyi Lentosotakouluun siirron seurauksena.	-0,770
Arvostukseni ammattiani kohtaan on heikentynyt siirron myötä.	-0,820
Siirto vaikutti negatiivisesti lasten elämään.	-0,702

Kysymyksistä käy ilmi, että moni niistä (7) käsittelee työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta. Näillä tekijöillä on selkeästi voimakas vaikutus työmotivaatioon. Organisaation filosofiaan liittyviä tekijöitä käsittelee kolme kysymystä, eli sekin on merkittävä tekijä. Työn ulkopuolisista tekijöistä nousee esiin kaksi kysymystä, lasten elämä ja perhe-elämä. Työympäristön fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin liittyviä kysymyksiä oli yksi. Voimakkaimmin kaikista kysymyksistä korreloi työn mielenkiintoisuutta mittaava väittämä ( $r = -0,826$ ).

Keskiarvomuuttujia tarkasteltaessa voimakkaimmin työmotivaation kokonaispoikkeaman kanssa korreloivat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne ( $r = -0,887$ ). Toiseksi suurimman korrelaatiokertoimen saivat ulkoiset motivaatiotekijät ( $r = 0,854$ ). Kolmantena tuli organisaation filosofia ( $r = -0,820$ ), neljäntenä työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät ( $r = 0,802$ ), viidentenä työn ulkopuolinen elämä ( $r = -0,772$ ) ja viimeisenä esimiestoiminta ( $r = 0,547$ ). Korrelaatiokertoimet ovat Liitteessä 4. Korrelaatiokertoimien avulla voitaneen päätellä, että työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja toimen luonteeseen liittyvillä tekijöillä on voimakkain vaikutus työmotivaation kokonaispoikkeamaan. Tätä väitettä vahvistaa Taulukon 9 väittämien jakautuminen. Kolmestatoista työmotivaation kokonaispoikkeaman kanssa eniten korreloivasta väittämästä seitsemän kuului työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mittaavan keskiarvomuuttujan alle. Huomattavaa on, että kyseisessä keskiarvomuuttujassa oli selkeästi eniten väittämiä (19 väittämää).

#### 4.5 Avointen vastausten analyysi

Avoimia kysymyksiä oli kysymyslomakkeessa neljä kappaletta. Ensimmäinen avoin kysymys oli seuraavanlainen: Mitkä olivat pahimmat negatiiviset heijasteet siirrosta johtuen? Kysymystä ei rajattu millään tapaa esimerkiksi työmotivaatiota koskevaksi, vaan vastaajat saivat vastata aivan mielensä mukaan. Ensimmäiseen kysymykseen vastauksen antoi 23 vastaajaa 26:sta. Teemoitetut vastaukset on jaettu työhön liittyviin negatiivisiin teemoihin ja työn ulkopuolisiin negatiivisiin teemoihin. Negatiivisista teemoista nousivat yleisimmiksi vaimon työn/opiskelun ongelmat ja sosiaalisen verkoston puute. Sosiaaliseseen verkostoon liittyy osaltaan myös etäisyys kotipaikkakuntaan ja sukulaisiin. Suurin osa negatiivisista teemoista liittyy työn ulkopuolisiin tekijöihin. Ne on esitelty Tau-

lukossa 10. Numero ilmaisee sitä, kuinka moni vastaaja on vastauksessaan maininnut kyseisen teeman.

Taulukko 10. Työn ulkopuolisten negatiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.

Vaimon opiskelu/työ	7
Sosiaalisen verkoston puute	6
Perhe-elämä	4
Etäisyys kotipaikkakuntaan/sukulaisiin	4
Talous	4
Harrastukset	4
Paikkakunta	3
Asunto	3
Avioero	1

Kokonaisuutena siirron aiheuttamat vaikutukset työn ulkopuolisiin tekijöihin ovat huomattavasti merkittävämmässä roolissa kuin työhön liittyvät vaikutukset. Vastauksista heijastuu perheen ja sosiaalisten suhteiden merkitys. Myös Kauhavan sijainnin koki moni negatiiviseksi heijasteeksi. Talous ja siihen liittyen asunnot aiheuttivat ongelmia monille vastaajista. Talous ei ole pelkästään työn ulkopuolinen teema. Se liittyy myös olennaisesti työhön ja siitä saatavaan palkkaan. Talouden negatiivisesti kokeneiden vastauksissa nousi esille nimenomaan vanhan asunnon myyntiin/vuokraukseen liittyvät ongelmat, siirrosta aiheutuneet kulut ja puolison tulojen menetykset. Yksi vastaaja ilmoitti siirron negatiivisimman vaikutuksen olleen avioero. Sekin vastaus korostaa perheen merkitystä lentoupseerin arvomaailmassa.

Taulukko 11. Työhön liittyvien negatiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa. (Numero ilmaisee montako kertaa teema tuli esille vastauksissa.)

Imago (hävittäjällä lentämisen loppu tai väheneminen)	3
Epävarmuus meno-paluulipun toteutumisesta	1
Lentosotakoulun vanhan organisaation ongelmat (KouluLv)	1
Luottamus ilmavoimien esimiehiin	1
Työpaikka	1

Negatiivisista teemoista imagon muutos nousi merkittävimmäksi. Kolme vastaajaa ilmaisi hävittäjällä lentämisen loppumisen tai vähenemisen olleen siirron negatiivinen heijaste. Yksi vastaaja koki ns. meno-paluulipun toteutumisen epävarmuuden uhkana. Ilmavoimien esikunnan laatiman uuden ohjeistuksen mukaan tämän ei pitäisi enää olla ongelma (Tuomi & Rantamäki 2008). Työhön liittyvien negatiivisten teemojen vähyydestä voitaneen päätellä, että työhön liittyvät asiat eivät ole suurimpia huolen aiheita siirron yhteydessä.

Toinen avoin kysymys kuului seuraavasti: Mitkä olivat positiivisimmat heijasteet siirrosta johtuen? Tätäkään kysymystä ei rajattu millään tapaa. Kysymykseen vastasi 24 vastaajaa 26:sta. Siirron aiheuttamat positiiviset heijasteet jakautuivat paljon negatiivisia heijasteita laajemmin. Positiivisista teemoista suuri osa liittyy työhön. Taulukossa 12 on esitetty työhön liittyvät positiiviset teemat. Numero ilmaisee kuinka monta kertaa teema tulee esille vastauksissa.

Taulukko 12. Työhön liittyvien positiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.

Eteneminen uralla	5
Haastava työ	4
Työn tärkeys	3
Oman halun mukainen työ	3
Työilmapiiri	3
Opettaminen	3
Meno-paluulippu	2
Työmäärän väheneminen	1
Uran jatkuminen suihkukoneella	1
HW-keskittäminen	1
Näkemyksen kasvaminen	1
Matkustamisen vähentyminen	1

Työhön liittyvistä positiivisista teemoista vastauksissa nousi eniten esille uralla eteneminen. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että siirto Lentosotakouluun parantaa heidän urakehitystään. Työskentely Lentosotakoulussa koetaan haastavaksi ja tärkeäksi. Työilmapiiriä keuhataan kolmessa vastauksessa. Opettaminen on myös positiivinen heijaste kolmella vastaajalla. Kokonaisuutena siirron positiivisista heijasteista suuri osa liittyi työhön. Tämä osaltaan vahvistaa sitä pohdintaa, että työn ulkopuolisilla tekijöillä on suuri merkitys siirron kokonaisvaltaisessa kokemisessa.

Taulukko 13. Työn ulkopuolisiin tekijöihin liittyvien positiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa. (Numero ilmaisee montako kertaa teema tuli esille vastauksissa.)

Suku/ystävät/perhe lähellä (kotiseutu)	3
Vaimon työ	1
Perheen yhteen muuttaminen	1
Perheen yhteisen vapaa-ajan lisääntyminen	1
Harrastukset	1
Halvat asunnot	1
Kaikki	1
Välimatkat muualle Suomeen pienenevät	1

Työn ulkopuolisiin tekijöihin liittyvistä positiivisista teemoista vahvimmin nousi esiin kotiseudulle palaaminen. Muut teemat olivat yksittäistapauksia. Kokonaisuutena työn ulkopuolisiin tekijöihin liittyvien positiivisten teemojen niukkuus ilmaisee siirron aiheuttamia hankaluuksia niissä asioissa.

Kolmas avoin kysymys oli: Mitä olisit itse tehnyt toisin, jos olisit ollut esimiesasemassa siirron järjestelyssä? Taulukossa 14 näkyy kolmannen avoimen kysymyksen vastaukset teemoittain luokiteltuna. Numerot ilmaisevat, kuinka monessa vastauksessa kyseinen teema tuli esiin.

Taulukko 14. Mitä olisit tehnyt toisin -teemojen esiintyminen vastauksissa. (Vastauksia 22/26.)

Tiedon kulku	6
En mitään	5
Ilmavoimallisen henkilöstösuunnittelun linjattomuus	4
Keskustelu	3
Perheen huomioiminen	1
Määräaikaisuus siirtoon	1
Paha sana	1
Vapaaehtoisuuden huomioiminen	1
Siirrot parempiin VAATI-luokkiin	1
Hoitanut siirron fiksusti	1
Lakkauttanut koulutuslentolaivueen aiemmin	1
Ei olisi siirtänyt itseään	1
Tarkempaa omien henkilöstöresurssien suunnittelua	1
Ei mahdollisuuksia vaikuttaa	1

Kuusi vastaajaa olisi panostanut tiedon kulkuun enemmän. Vastauksista ilmeni epätietoisuus siirron uhan aikana sekä siirtojärjestelyiden salamyhkäisyys. Myös ilmavoimallisen henkilöstösuunnittelun linjattomuus sai kovaa kritiikkiä. Viisi vastaajaa ei olisi tehnyt mitään toisin. Useissa vastauksissa näkyi se, että esimiesten on todella hankala hoitaa

siirtoa nykyistä paremmin, koska tieto ei kulje. Osa vastaajista vaati avointa keskustelua. Kokonaisuutena tiedonkulkuun ja henkilöstösuunnitteluun olisi haluttu panostaa selkeästi enemmän. Ilmavoimien esikunnan uusien periaatteiden mukaan tiedon kulku pitäisi parantua ja henkilöstösuunnittelun linjan pitäisi selkiytyä. Osa siirroista tulee olemaan määräaikaista. Pääesikunnan selvityksen pitäisi johtaa siihen, että siirrot perustuisivat vapaaehtoisuuteen ja pakkosiirto olisi viimeinen vaihtoehto.

Neljäs avoin kysymys oli vapaa sana. Sen tarkoituksena oli antaa mahdollisuus kertoa sellaisista asioista, mihin muut kysymykset eivät ota kantaa. Vapaan sanan vastaukset on koottu teemoittain Taulukkoon 15. Numerot ilmaisevat, kuinka monta kertaa kyseinen teema esiintyi vastauksissa.

Taulukko 15. Vapaan sanan teemojen esiintyminen vastauksissa. (vastauksia 15/26)

Tutkijan kannustaminen	4
Mieli voi muuttua muutama vuosi siirron jälkeen	2
Siirtokorvaus vastaamaan kuluja	1
Erillään asumiskorvaus	1
Porkkanaa siirtoon (raha)	1
Siirto sai hakeutumaan siviiliin	1
Perhesuhteet, lapsien koulut, harrastukset, vaimon työ yms. omat intressit vaikuttavat siirron jälkeiseen elämään ja työtyytyväisyyteen	1
Siirtokorvauksen saaminen vaatii siirron vastustamista, vaikka olisikin vapaaehtoinen.	1
Lentosotakoululla negatiivinen imago, koska tänne siirretään ne jotka eivät pääse HN-kurssille	1
Ilmavoimien periaatteiden voimakas kritisointi	1
Anonyymiuden kritisointi	1
Siirtopakko pahin työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttava asia. Perheasioiden suunnittelu vaikeaa jatkuvan siirtouhan takia.	1
Oma halukkuus, normaalia toimintaa	1

Vapaaseen sanaan vastasi 15 vastaajaa 26:sta. Vapaassa sanassa aiheet vaihtelivat laidasta laitaan. Osa vastaajista ilmaisi tutkimuksen tarpeellisuuden ja kannusti tutkijaa. Muutamassa vastauksessa nousi esiin siirron taloudelliset menetykset. Upseeriliiton yksi tavoite oli saada siirtokorvaukset vastaamaan taloudellisia menetyksiä. Kaksi vastaajaa ilmaisi mielensä muuttuneen muutama vuosi siirron jälkeen. Yksi vastaaja totesi siirtopakon olevan pahin työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttava asia. Sen kautta perheasioiden suunnittelu vaikeutuu jatkuvan siirtouhan takia. Vapaasta sanasta heijastuu myös se, miten yksilöllisesti siirto vaikuttaa lentoupseereihin. Toiselle siirto kuuluu osana järjestelmän toimintaa ja toisen siirto saa hakeutumaan siviiliin.

Kokonaisuutena avointen kysymysten vastaukset syvensivät tilastollisen osuuden antamaa tietoa. Avointen kysymysten vastauksista heijastuu selkeästi työn ulkopuolisten tekijöiden merkitys siirron kokemisessa. Erityisesti perheeseen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat siirron kokemiseen huomattavasti. Taloudelliset asiat nousivat esiin lähinnä siirrosta aiheutuvina kuluina ja puolison ansionmenetyksinä. Huomattavaa on myös itse työn osuus vastauksista. Negatiivisista teemoista murto-osa koski työhön liittyviä tekijöitä ja positiivisista vastauksista reilusti yli puolet. Työ Lentosotakoulussa koetaan siis haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Vastauksista heijastuu myös kritiikki ilma-voimien henkilöstöpolitiikkaa kohtaan. Sitä haukutaan linjattomaksi ja epäselväksi.

Sidottaessa vastauksia työmotivaation eri osa-alueisiin negatiiviset heijasteet sijoittuvat vahvasti työn ulkopuolisiin tekijöihin ja organisaation filosofiaan. Positiiviset tekijät jakautuvat tasaisemmin työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toimen luonteeseen, työympäristön fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, ulkoisiin motivaatiotekijöihin sekä työn ulkopuolisiin tekijöihin. Kolmannen kysymyksen vastaukset sijoittuvat pääasiassa organisaation filosofiaan ja esimiestoimintaan. Vapaassa sanassa vastaukset sijoittuivat ulkoisiin motivaatiotekijöihin, organisaation filosofiaan ja työn ulkopuolisiin tekijöihin.



## 4.6 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Pääkysymys:

Miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa?

Alaongelmat:

1. Mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa?
2. Löytyykö mahdolliseen siirron aiheuttamaan työmotivaation muutokseen yhteisiä selittäviä tekijöitä?
3. Miten järjestelmä voi vaikuttaa työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin siirron yhteydessä?

### 4.6.1 Siirron vaikutus lentoupseerin työmotivaatioon

Tutkimuksen pääkysymys oli, miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa. Kokonaisuutena siirto vaikuttaa lentoupseerin työmotivaatioon hyvin yksilöllisesti. Tämä selviää työmotivaation kokonaispoikkeaman laajasta jakautuneisuudesta (Kuvio 5). Keskimääräisesti Lentosotakouluun siirretyt lentoupseerit kokevat siirron vaikuttavan työmotivaatioon varsin neutraalisti (kokonaispoikkeaman keskiarvo 0,0012), vaikkakin arvot vaihtelevat varsin laajasti (Kuvio 5). Yhdellä kysymyksellä kysyttäessä työmotivaation muutosta vastaajat kokivat siirron jopa hieman parantaneen työmotivaatiota (ks. luku 4.2).

Työmotivaation palautuminen normaalille tasolle kesti keskimäärin 6kk – 1v. Tämän tuloksen luotettavuutta heikentää hieman se, että kuusi vastaajaa jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen. Verrattaessa edellisiä palveluspaikkoja ja työmotivaation muutosta saadaan selville, että Lapin lennostosta siirtyneet kokivat siirron kaikista positiivisimmin (kokonaispoikkeama +0,333). Karjalan lennostosta siirtyneet kokivat siirron hieman negatiivisesti (-0,347) ja Satakunnan lennostosta siirtyneet negatiivisimmin (-0,448). Vastaajien iällä ei näyttäisi olevan yhteyttä siirron aiheuttamaan työmotivaation muutokseen. Seitsemästä pisimpään Lentosotakoulun palveluksessa olleesta vastaajasta viisi koki siirron vaikuttaneen negatiivisesti työmotivaatioon. Tämä voi johtua Lentosotakoulun aikaisemmasta organisaatiosta ja ilmapiiristä sekä alkeislentokoulutuksesta. Toisaalta

tämä voi selittää sitä, että siirto koetaan vielä vuosienkin jälkeen hankalaksi ja se ei ole vain hetkellinen notkahdus työmotivaatiossa. Tarkemmin siirron vaikutuksia pohditaan alaongelmien vastauksissa.

#### **4.6.2 Mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa?**

Ensimmäinen alaongelma käsittelee siirron positiivisia ja negatiivisia heijasteita. Ne tulivat varsin hyvin esille avointen kysymysten vastauksista. Avointen kysymysten vastaukset on avattu tarkemmin kappaleessa 4.5. Positiivisista heijasteista suurin osa liittyy työhön, kun taas negatiivisista heijasteista suurin osa liittyy työn ulkopuolisiin tekijöihin. Tutkimuksen tilastollinen osuus vahvistaa avointen kysymysten tuloksia.

Positiivisista heijasteista merkittävämmäksi nousi uralla eteneminen. Siirron koettiin edesauttavan uralla etenemistä. Työ Lentosotakoulussa koettiin haastavaksi ja tärkeäksi. Osa vastaajista ilmaisi työn olevan juuri sitä, mitä he haluavatkin tehdä. Työilmapiiri ja opettaminen koettiin myös siirron positiivisina vaikutuksina. Meno-paluulippu oli myös esillä positiivisissa teemoissa. Sen merkitys luultavasti korostuu tulevaisuudessa, johtuen ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osaston uudesta ohjeistuksesta (Tuomi & Rantamäki 2008). Meno-paluulippu auttaa lentoupseeria ja hänen perhettään suunnittelemaan paremmin tulevaisuutta, kun työpaikkakunta on tiedossa muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Työn ulkopuolisista asioista merkittävämmäksi positiiviseksi teemaksi nousi kotiseudulle palaaminen. Muut työn ulkopuoliset positiiviset teemat olivat yksittäistapauksia. Työn ulkopuolisten positiivisten teemojen niukkuus heijastelee sitä, että ne ovat yleensä hankalimpia asioita siirron yhteydessä.

Tilastollinen analyysi vahvistaa avointen vastausten tuloksia. Työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mitannut keskiarvomuuttuja käsittelee suurelta osin edellisessä kappaleessa mainittuja asioita. Kokonaisuutena vastaajat olivat kokeneet siirron vaikuttaneen hieman positiivisesti (2,60) työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja toimen luonteeseen. Taulukosta 3 ilmenee, miten vastaajat ovat kokeneet siirron vaikuttaneen positiivisesti työhön liittyviin tekijöihin. Linjasta poikkeaa ainoastaan kysymys 26. Siinä kysyttiin, kasvoiko psyykkinen kuormittavuus siirron yhteydessä. 73 % oli sitä mieltä, että työn psyykkinen kuormittavuus kasvoi. Tämän voi tulkita monella ta-

paa. Toisaalta työn psyykkinen kuormittavuus voi aiheuttaa stressiä, uupumusta ja heikentää motivaatiota, mutta toisaalta sopivasti kuormittava työ voi myös lisätä motivaatiota, mikäli kuormitus on hyvässä suhteessa työntekijän kykyjen kanssa. Työn merkityksen positiivista kokemista korostaa myös se, että 92 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työllä olisi vähäinen merkitys ilmavoimille. 77 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että työnantaja on kiinnostunut kehittämään heitä ammatillisesti/työntekijöinä.

Siirron aiheuttamista negatiivisista heijasteista jakauma kääntyi toisin päin verrattuna positiivisiin heijasteisiin. Suurin osa negatiivisista heijasteista käsittelee työn ulkopuolisia tekijöitä. Niistä voimakkaimmin esille tuli vaimon työ/opiskelu ja sosiaalisen verkoston puute (Taulukko 10). Sosiaalisen verkoston puute ilmaisee sitä, että lentoupseerilla ja hänen perheellä ei ole työn ulkopuolisia sosiaalisia kontakteja paikkakunnalla. Tämä voi aiheuttaa irrallisuuden tunnetta. Perhe-elämän hankaluudet nousivat myös voimakkaasti esille. Se liittyy oleellisesti sosiaalisen verkoston puutteeseen. Etäisyys kotipaikkakunnalle/sukulaisiin nousi myös esille useissa vastauksissa. Ne ovat myös vahvasti sidoksissa sosiaaliseen verkostoon.

Taloudelliset tekijät nousivat myös esille siirron aiheuttamissa negatiivisissa heijasteissa. Vastaajat kokivat, että siirtokorvaus ei kata siirrosta aiheutuvia kuluja. Tähän asiaan myös upseeriliitto pyrkii panostamaan, jotta siirtokorvaus saataisiin kuluja vastaavaksi (Sipilä SAL 12/2007). Taloudellisiin tekijöihin liittyy myös asunto. Vastaajat kokivat asunnosta aiheutuneet kulut varsin merkittäviksi. Edellisen palveluspaikkakunnan asunnon myynnistä aiheutui varsin merkittävät varainsiirtoverokustannukset. Toisaalta yksi vastaaja ilmaisi siirron positiivisissa vaikutuksissa sen, että Pohjanmaalla asunnot ovat huomattavasti lennostopaikkakuntia halvemmat. Negatiivisiin heijasteisiin liittyi myös harrastukset ja paikkakunnan sijainti. Harrastuksista mainittiin esimerkiksi laskettelu ja moottorikelkkailun hankaloituminen Pohjanmaalla. Harrastusmahdollisuuksien heikkeneminen liittyy osaltaan myös palveluspaikkakuntaan, sillä Lentosotakoulu sijaitsee huomattavasti pienemmällä paikkakunnalla kuin lennostot. Pienemmällä paikkakunnalla on luonnollisesti suurta paikkakuntaa huonommat harrastusmahdollisuudet. Yksi vastaaja ilmaisi siirron aiheuttaneen avioeron. Se kuvastaa siirtojärjestelmän raakuutta ja perheen huomiotta jättämistä siirtopäätöstä tehtäessä. Toisaalta on hyvin vaikea sanoa, että oliko avioeron todellinen syy juuri siirrosta vai jossain muussa asiassa.

Tutkimuksen tilastollinen osuus vahvistaa avointen kysymysten vastauksia. Vastaajien kokonaiskeskiarvo (3,35) työn ulkopuolista elämää mitanneessa keskiarvomuuttujassa ilmaisi siirron vaikuttaneen negatiivisesti kyseiseen kokonaisuuteen. Yksittäisistä kysymyksistä nousi esille juuri samoja asioita kuin avoimissa vastauksissa. Sosiaaliset suhteet heikkenivät 69 %:lla vastaajista, perhe-elämä kärsi 61 %:lla vastaajista, siirto vaikutti negatiivisesti harrastuksiin 61 %:lla vastaajista, työpaikan maantieteellinen sijainti heikkeni 65 %:n mielestä ja oma vapaa aika väheni siirron seurauksena 77 %:lla vastaajista. Ainoastaan oman vapaa-ajan väheneminen ei noussut esille avoimissa vastauksissa. Tilastollisesta osuudesta ilmeni myös se, että lentoupseerien perheet ovat pääasiassa valmiita muutoksiin, joita lentoupseerin työ vaatii. 69 % vastaajista oli tätä mieltä. Tilastollisesta osuudesta taloudellisista tekijöistä nousee esille kahden kysymyksen jakaumat: 54 % vastaajista ei kokenut siirtoa taloudellisesti kannattavaksi. 62 %:lla vastaajista palkka ei noussut siirron yhteydessä.

Työhön liittyvistä negatiivisista heijasteista merkittävimmäksi nousi hävittäjälentämisen väheneminen tai loppu, mikä liittyy imagoon. Muut olivat enemmän yksittäistapauksia, kuten epävarmuus meno-paluulipun toteutumisesta, luottamuksen menetys ilmavoimien esimiehiin ja työpaikka kokonaisuudessaan. Tilastollisesta osuudesta esiin nousi se, että 73 % koki Lentosotakoulun imagon huonommaksi kuin edellisessä palveluspaikassa. Tämä voi johtua hävittäjien puuttumisesta sekä operatiivisen toiminnan suppeudesta Lentosotakoulussa.

Kokonaisuutena siirron aiheuttamat negatiiviset heijasteet käsittelivät suurelta osin työn ulkopuolisia tekijöitä. Perheen merkitys tuntuu olevan todella voimakas lentoupseerien keskuudessa. Siirto aiheuttaa merkittäviä ongelmia erityisesti puolisolle ja sosiaalisille suhteille. Työhön Lentosotakoulussa ollaan ilmeisen tyytyväisiä, sillä työhön liittyviä negatiivisia vastauksia tuli esille todella vähän, kun taas positiivisista heijasteista suurin osa käsitteli työtä.

#### **4.6.3 Työmotivaation mahdollista muutosta selittävät yhteiset tekijät**

Toisen alaongelman tavoitteena oli löytää yhteisiä selittäviä tekijöitä työmotivaation mahdolliseen muutokseen. Selittäviä tekijöitä pyrittiin löytämään kahden ääripääryhmän

vastauksia vertailemalla sekä vertailemalla kaikkien kysymysten ja työmotivaation kokonaispoikkeaman korrelaatioita. Tuloksista ei voida sanoa täydellä varmuudella, että jokin asia vaikuttaa suoraan työmotivaation muutokseen. Tulokset ovat enemmän suuntaa antavia kuin varmoja totuuksia.

Siirtohalukkuudella on luonnollisesti valtava merkitys siirron kokonaisvaltaisessa kokemisessa. Kahdestakymmenestäkuudesta vastaajasta kaksitoista siirrettiin Lentosotakouluun vastoin heidän tahtoaan. Näistä kahdestatoista vastaajasta kahdeksan on kokenut siirron vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Yhdeksän vastaajaa ilmoitti siirron olleen oman halun mukainen. Heistä seitsemän koki siirron vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon. Viisi vastaajaa siirtyi puolivapaaehtoisesti ja he kokivat siirron vaikutukset työmotivaatioon vaihtelevasti. Pakkosiirto voi saada aikaan kokonaisvaltaisen negatiivisen tunteen siirtoa kohtaan ja näin ollen sellaisetkin asiat, jotka aikaisemmin olivat positiivisia, voivat muuttua negatiivisiksi. Eräs vastaaja kirjoitti vapaaseen sanaan seuraavaa:

*”Pahin työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttava asia ilmavoimissa on mielestäni siirtopakko. Perheasioiden (vaimon työ + lasten koulu) suunnittelu on pitkän päälle mahdollonta, kun ei koskaan tiedä milloin joutuu siirtymään.”*

Pakkosiirron pelotevaikutus tulee esille monissa aikaisemmissa aihealueen tutkimuksissa (Taloustutkimus 2007; ILY 2006; Lyytinen 2006). Upseeriliitto ajaakin paikkojen avoimeen hakuun perustuvaa järjestelmää, jonka mahdollisuuksia pääesikunta on luvannut selvittää. Eduskunnan puolustusvaliokunnan mukaan siirtojen pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen ja siirto ei saisi aiheuttaa kohtuuttomia vaikeuksia siirtyjälle tai hänen perheelleen. (Sipilä SAL 12/2007) Missä menee kohtuuttomuuden raja? Onko se puolison työpaikan menetys vai avioero? Tästä tullaan varmaan käymään keskustelua tulevaisuudessa.

Ääripäiden vertailussa taustamuuttujista selkeimmät erot siirtohalukkuuden lisäksi löytyivät edellisestä palveluspaikasta ja kotipaikkakunnasta. Kotipaikkakunnan osalta voidaan päätellä, että mikäli siirto tapahtuu lähelle kotiseutua, niin sillä on huomattava positiivinen merkitys työmotivaatiotakin ajatellen. Siirron positiivisimmin kokeneista kuudesta

vastaajasta viisi muutti lähelle kotiseutua (Taulukko 7). Saman ryhmän vastaajista viisi siirtyi Lentosotakouluun Lapin lennostosta. Lapin lennostosta siirtyi kokonaisuutenakin lähes puolet kaikista vastaajista (46 %). Lapin lennoston sijainti voi olla selittävä tekijä, sillä 92 % vastaajista on kotoisin muualta kuin Lapin läänistä.

Mann-Whitneyn U-testillä tehdyn analyysin mukaan tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p \leq 0,001$ ) tekijöitä olivat perhe-elämä, luottamus puolustusvoimiin työnantajana ja oman mielipiteen huomioiminen (Taulukko 8). Siirron aiheuttamat vaikutukset perhe-elämään erosivat siis erittäin merkittävästi ääripääryhmien välillä. Perhe-elämän merkityksestä siirron kokemiseen käytiin läpi jo aiemmin tässä tutkimuksessa. Perhe-elämän muutosta mittaavan kysymyksen ja kokonaispoikkeaman välinen korrelaatio oli voimakasta ( $r = -0,748$ ). Luottamus puolustusvoimiin työnantajana erosi myös erittäin merkitsevästi ääripääryhmien välillä. Siirron negatiivisesti kokeneilla heikkeni siis myös luottamus puolustusvoimiin työnantajana. Luottamuksen heikentyminen korreloi varsin voimakkaasti ( $r = -0,816$ ) myös kokonaispoikkeaman kanssa. Työntekijän oman mielipiteen huomioimisen merkitystä pohdittiin jo aiemmin.

Työmotivaation kokonaispoikkeaman ja kaikkien muiden kysymysten välisistä korrelaatioista merkittävimmät on esitetty Taulukossa 9. Kaikki korrelaatiot löytyvät Liitteestä 4. Keskiarvomuuttujista merkittävimmin korreloivat ( $r = -0,887$ ) työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne. Taulukon 9 mukaisista yksittäisistä kysymyksistä seitsemän kuuluu kyseisen keskiarvomuuttujan alle. Tästä voitaneen siis päätellä, että poikkeamat työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mittaavissa muuttujissa aiheuttavat voimakkaimmin poikkeamaa työmotivaation kokonaispoikkeamassa.

Toiseksi merkittävimpänä keskiarvomuuttujana tulivat ulkoiset motivaatiotekijät ( $r = 0,854$ ). Kolmantena tuli organisaation filosofia ( $r = -0,820$ ). Yksittäisistä muuttujista voimakkaimmin työmotivaation muutoksen kanssa korreloi työn mielenkiintoisuutta mitannut väittämä ( $r = -0,826$ ).

Kokonaisuutena voitaneen todeta, että työmotivaation muutokseen ei löydy selkeitä yksittäisiä selittäviä tekijöitä. Voimakkaimmin siihen vaikuttaa oma halukkuus. Seuraavana tulee perheeseen ja paikkakuntaan liittyvät asiat. Tyytymättömyys työnantajaan ja sen

toimintaan on ehkä enemmänkin seurausta oman halun vastaisesta siirrosta.

Esimerkkinä voisi olla seuraavanlainen kuvitteellinen tapaus: Kauhavalle tarvitaan lennonopettaja Karjalan lennostosta. Yksi henkilö on halukas, mutta hän ei ole parhaiten soveltuva kyseiseen tehtävään. Kauhavalle määrätään toinen lentoupseeri, joka on kohtaisin Itä-Suomesta. Perhe päättää muuttaa mukana ja vaimo menettää työpaikkansa. Omakotitalon myynnistä koituu merkittävät varainsiirtoverot. Perheen kaksi lasta irroteetaan tutusta ympäristöstä uuteen ympäristöön.

Edellä mainittu esimerkki on hyvin karrikoitu mutta mahdollinen. Tästä tapauksesta olisi suhteellisen helppo ennustaa työmotivaation negatiivista muutosta, vaikka itse työ Lentosotakoulussa olisikin lentoupseerin mieleen. Lentoupseeri siirretään vastoin tahtoaan vaikka olisi löytynyt toinen vapaaehtoinen. Tämä heikentää luottamusta työnantajaan. Lentosotakoulu sijaitsee kaukana lentoupseerin kotiseudusta ja mahdollisista sukulaisista. Perheelle koituu merkittäviä sosiaalisia ja taloudellisia hankaluuksia. Vaimo menettää työnsä ja lapset joutuvat uusiin ympyröihin. Omakotitalo aiheuttaa myös hankaluuksia.

#### **4.6.4 Järjestelmän mahdollisuudet vaikuttaa työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin**

Järjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä puolustusvoimia ja sen sisällä ilmavoimia ja edelleen Lentosotakoulua. Työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin puuttuminen osoittaa organisaation halua kehittyä ja näin ollen sen voi olettaa lisäävän luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Lentosotakoulun osalta tämä on tärkeää, sillä sinne siirretyt lentoupseerit tulevat pääasiassa lennonopettajiksi. Lennonopettajalta vaaditaan hyvää työmotivaatiota, sillä se heijastuu todella helposti myös lento-oppilaisiin.

Miten järjestelmä voi siis vaikuttaa työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin siirron yhteydessä? Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä on käyty läpi aikaisemmin tässä tutkimuksessa. Oleellisinta on lentoupseerin oman halukkuuden huomioiminen. Työn ulkopuoliseen elämään liittyvät tekijät ovat myös merkittäviä. Ulkoisista motivaatiotekijöistä taloudelliset tekijät aiheuttivat hankaluuksia. Työhön liittyvistä negatiivisista heijasteista hävitäjälentämisen väheneminen tai loppuminen koettiin negatiivisesti.

Näistä työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä työnantaja pystyy vaikuttamaan lähes kaikkiin. Kaikista tärkein asia olisi siirtojen vapaaehtoisuuteen perustuminen. Tätä asiaa ajaa myös upseeriliitto (Sipilä SAL 12/2007). Avoimet paikat pitäisi tulla julkiseen hakuun ja ainoastaan silloin, kun paikkaa ei saada muuten täytettyä, voisi pakkosiirto tulla kyseeseen. Työn ulkopuolisista tekijöistä perhettä tulisi huomioida selkeästi enemmän. Puolustusvaliokuntakin on ilmaissut kantansa, että siirtojen tulisi ensisijaisesti perustua vapaaehtoisuuteen, eikä niistä saa koitua kohtuutonta haittaa siirtyjälle tai hänen perheelleen (ks. Sipilä SAL 12/2007). Lentoupseerien osalta täysin avoimeen hakumenettelyyn tuskin päästään tulevaisuudessakaan, mutta siirtoja koordinoiva ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto pyrkii tiedottamaan avoimista paikoista mahdollisille halukkaille sähköpostitse (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2008).

Siirtokorvaus tulisi saada kattamaan siirrosta aiheutuneet kulut. Erityisesti asuntojen kohdalla tämä on hankalaa. Työnantajan olisi huomioitava ainakin asunnon myyntiin merkittävästi vaikuttava kahden vuoden asumisaika. Tämä edellyttää myös työntekijältä aktiivista oman urasuunnitelman selvittämistä siinä vaiheessa, kun on asuntoa ostamassa tai rakentamassa. Hävittäjälentämisen vähenemiseen tai loppumiseen ei varsinaisesti ole mahdollisuuksia reagoida nykyistä paremmin. Osa hävittäjäkoulutuksen saaneista käy säännöllisesti kertaamassa ja ylläpitämässä taitoaan hävittäjäkalustolla. Erityisesti meno-paluulipun omaavilla lentoupseereilla tämä on oleellista.

Lentosotakoulun sijaintiin työnantajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Harrastusmahdollisuuksia työnantajan tulisi tukea mahdollisuuksien mukaan, niin kuin se jossain määrin tekeekin. Työn ulkopuoliseen elämään liittyviin tekijöihin työnantajan on vaikea puuttua. Työnantajalta ei voida vaatia, että se järjestää puolisolle töitä tai lapsille ystäviä uudelta paikkakunnalta. Sosiaalisia suhteita voisi parantaa tapahtumat, joihin osallistuisi lentoupseeri perheineen. Näissä tilaisuuksissa lentoupseereiden perheenjäsenille voisi syntyä sosiaalisia kontakteja toistensa kanssa.

Vastaajilta kysyttiin, mitä he itse olisivat tehneet toisin, jos olisivat olleet esimiesasemassa siirron järjestelyssä. Vastaukset on purettu tarkemmin kappaleessa 4.5 ja esitetty teemoittain Taulukossa 14. Vastaajat olisivat panostaneet erityisesti tiedon kulkuun. Vastauksista ilmeni, että on parempi tiedottaa mahdollisesta siirrosta tai sen uhasta jo



hyvissä ajoin kuin odottaa minimiaikaan ja käskeä silloin. Moni vastaaja ei olisi tehnyt mitään erillä tavalla. Heidän osaltaan siirto sujui niin kuin he olivat odottaneetkin. Vastajat olisivat pyrkineet myös huomioimaan perheen tilannetta paremmin siirrettävää henkilöä valittaessa. Monessa vastauksessa kritisoitiin henkilöstöpolitiikan linjattomuutta ja sitä, että henkilöstöpuolella eletään kädestä suuhun. Muutama vastaaja ilmaisi sen, että lähimmillä esimiehillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa siirron järjestelyihin mitenkään, sillä se tuli heillekin yllätyksenä. Siirtoja ympäröivää salaperäisyyttä pitäisi hälventää avoimella keskustelulla ja selkeällä järjestelmällä. Tähän on ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto ottanut jo kantaa laatiessaan periaatteellisen ohjeistuksen lentäjien siirroista (Tuomi & Rantamäki 2008).

Kokonaisuutena tärkeimmät työnantajan toimet olisivat työpaikkojen vapauttaminen avoimeen hakuun, työntekijöiden oman mielipiteen ja perhetilanteen mahdollisimman hyvä huomioiminen, parempi tiedottaminen, siirtokorvauksen korottaminen vastaamaan todellisia kuluja, urasuunnitteluun panostaminen ja selkeiden yhteisten pelisääntöjen luominen siirtoihin. Ilmavoimien lentäjät ovat sen verran pieni joukko, että luulisi sen järkevän käytön olevan suunniteltavissa kohtalaisella panostuksella henkilöstöhallintoon. Taloustutkimuksen (2007) tekemässä tutkimuksessakin suurimmaksi tekijäksi lentouppseerin harkitsemaan työnantajan vaihtoon tai ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen osoittautui siirtouhka ja henkilöstöpolitiikka.

## 5 TARKASTELU

### 5.1 Tulosten yhteenveto ja tutkimusmenetelmän haasteet

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa. Lisäksi haluttiin tietää, mitä positiivisia ja negatiivisia heijasteita siirto aiheuttaa, onko työmotivaation mahdolliseen muutokseen olemassa yhteisiä selittäviä tekijöitä, ja mihin työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin järjestelmä voi vaikuttaa. Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää sitä, että lentoupseerin siirto Lentosotakouluun aiheuttaa ongelmia työn ulkopuoliseen elämään liittyviin tekijöihin, mutta itse työn sisällön kokemiseen se vaikuttaa positiivisesti. Siirron aiheuttamat työmotivaation muutokset koetaan hyvin yksilöllisesti. Suurimpina vaikuttavina tekijöinä näyttäisi olevan oma halukkuus, perheen tilanne (sisältää sosiaaliset tekijät), henkilöstöpolitiikka, paikkakuntaan liittyvät asiat ja luottamus työnantajaan. Myös imagon muutoksella voi olla merkitystä.

Työmotivaation osatekijöistä puhuttaessa työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja toimen luonteella näyttäisi olevan merkittävin vaikutus työmotivaation muutokseen siirron yhteydessä. Tästä asiasta mainitsee teoriataustassa myös Juuti (2006, 66). Hänen mukaansa ihmisen työmotivaatioon vaikuttaa keskeisesti työn sisältö. Mikäli työntekijä kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät tärkeät päämäärät itselleen haasteiksi, vaikuttavat ne hänen motivaatioonsa merkittävästi. (Juuti 2006, 66)

Tutkimusongelmat ratkaistiin analysoimalla kyselystä saatu tieto tilastollisesti sekä laadullisesti avointen kysymysten osalta. Kyselystä saadut tiedot yhdistettiin teoriataustaan ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Avoimet kysymykset ja tilastollinen osuus täydensivät hyvin toisiaan. Ne vahvistivat tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on käsitelty tarkemmin luvussa 3.4.

Tutkimusmenetelmistä tilastolliseen analyysiin liittyi hieman rajoituksia etenkin pienen vastaajamäärän suhteen ( $n = 26$ ). Esimerkiksi ääripääryhmien vertailussa ei ollut järkevää käyttää T-testiä, koska otoskoko oli alle 30. T-testin sijaan käytettiin Mann-Whitneyn

U-testiä, joka toimii luotettavasti pienellä otoskoolla. Jatkotutkimuksissa aineiston analysoinnissa kannattaisi huomioida työmotivaation eri osatekijöiden painotukset. Tässä työssä keskiarvomuuttujilla oli sama painokerroin laskettaessa työmotivaation kokonaispoikkeamaa. Keskiarvomuuttujat kuitenkin sisälsivät eri määrän kysymyksiä, joten se saattoi aiheuttaa pientä vääristymää tuloksiin.

Kysymyssarjaan liittyen pohdintaa aiheutti se, että kuinka luotettavasti kysymyssarja mittaa työmotivaatiota. Tätä pyrittiin selvittämään vertailemalla yksittäistä työmotivaation muutosta mittaavaa kysymystä (k. 14 ks. Liite 3) ja kaikkien kysymysten muodostamaa työmotivaation kokonaispoikkeamaa. Ne korreloivat keskenään voimakkaasti ( $r = -0,683$ ), mutta eivät erittäin voimakkaasti. Tämä voi johtua siitä, miten vastaajat ymmärtävät työmotivaation ja vastaako se sitä työmotivaation teoriaa, johon tämä työ perustuu. Toisaalta tulos voi ilmaista kysymyssarjan mittaavan työmotivaatiota hieman epätarkasti. Esimerkkinä kysymysten tulkinnan haasteellisuudesta voidaan mainita kysymys numero 26 (Liite 3). Siinä kysyttiin, lisääntyikö työn psyykkinen kuormittavuus siirron myötä. 73 % vastaajista koki psyykkisen kuormituksen lisääntyneen. Analyysissä tämä tulkittiin työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi, mutta toisaalta psyykkisen kuormituksen lisääntyminen siten, että se vastaa työntekijän kykyjä ja ominaisuuksia, voi parantaa työmotivaatiota.

Esimiestoiminnan tulokset olivat huomiota herättäviä. Vastaajat kokivat esimiestoiminnan vaikutukset todella neutraalisti (Kuvio 9). Soinisen (1995) diplomityön tulosten mukaan hyvää työmotivaatiota voidaan ylläpitää vankalla johtamistaidollisella asiantuntemuksella. Myös Liukkonen (2006, 132 - 133) ilmaisee esimiestoiminnan vaikutuksen sisäisen motivaation kasvussa. Esimiestoiminnan tulokset voivat ilmaista montaa eri asiaa. Esimiestoiminta voi olla ilmavoimissa niin samankaltaista joukko-osastosta riippumatta, että siirto ei aiheuttanut siihen muutoksia. Toisaalta kysymyssarjan kysymykset eivät välttämättä mitanneet tarpeeksi osuvasti esimiestoiminnallisia asioita.

Kysely perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriataustaan. Työmotivaation teoriataustaa laadittaessa tutkija huomasi aiheesta olevan lähes yhtä paljon teorioita kuin tutkijotakin. Tutkija pyrki kokoamaan teoriataustan yhdistämällä usean eri tutkijan käsitykset yhdeksi kokonaisuudeksi. Pääosin työmotivaation tutkijoiden teoriat eroavat toisistaan

varsin vähän. Tutkijat ilmaisevat usein monet samaa tarkoittavat asiat eri nimillä.

## 5.2 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tutkimus lisäsi tietoa tutkittavasta alueesta varsinkin siirron aiheuttamien negatiivisten ja positiivisten heijasteiden osalta. Negatiivisiin heijasteisiin työnantajan pitäisi puuttua mahdollisuuksien mukaan, ja toisaalta positiivisia heijastuksia olisi syytä markkinoida eteenpäin. Tutkimus todisti sitä yleistä käsitystä, että siirron aiheuttamat hankaluudet kohdistuvat pääosin työn ulkopuolisiin asioihin. Toisaalta tutkimus osoitti Lentosotakoulun maineen ”mustana aukkona” olevan ainakin työn sisällöllisesti väärässä. Lentosotakoulussa työskentelevät lentoupseerit ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksen tulokset ovat osittain yleistettävissä koskemaan kaikkia lentoupseereita ja varuksella myös muita upseereita. Yleistettäessä tuloksia tulee huomioida, että osa tuloksista on vahvasti sidoksissa Lentosotakoulun sijaintiin ja tehtävään. Työn ulkopuolisen elämän ja oman halukkuuden merkitys siirron kokemisessa voidaan olettaa olevan samankaltaista kaikilla upseereilla puolustushaarasta ja aselajista riippumatta.

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä monessakin mielessä. Työn sisällön positiivinen kokeminen suhteessa edelliseen palveluspaikkaan on hyvä markkinointikeino Lentosotakoululle. Negatiivisista teemoista työnantajan tulisi pyrkiä vaikuttamaan mahdollisimman moneen asiaan. Tärkeimpänä olisi avoimien paikkojen täyttäminen vapaan haun perusteella. Täysin vapaata hakumenettelyä ei lentoupseerien osalta ole tulossa (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2008). Lentoupseerienkin osalta tulisi pyrkiä mahdollisimman avoimeen ja vapaaehtoisuuteen perustuvaan menettelyyn. Ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto pyrkiikin ilmoittamaan avoimista paikoista suoraan mahdollisille siirtyjille, jolloin he voivat ilmaista halukkuutensa (Rastas, henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2008).

Lentoupseereiden urasuunnitelmia tulisi ylläpitää ja päivittää mahdollisimman tarkasti. Tämä edellyttää sekä työntekijän että esimiehen aktiivisuutta. Oman tulevaisuuden tietäminen helpottaa huomattavasti omaa ja perheen asioiden suunnittelua. Siirtoja koskevaa tiedotusta tulisi lisätä. Vastaajat ilmaisivat, että olisi parempi saada aikaisessa vaiheessa tietoa mahdollisesta siirrosta, vaikka se ei välttämättä koskisi juuri kyseistä hen-

kilöä, kun ilmoittaa siitä juuri lain mukaisen kolmen kuukauden varoitusajalla. Työnantajan tulisi huomioida työn ulkopuolisia tekijöitä ja omaa mielipidettä mahdollisimman hyvin siirrosta päätettäessä. Tämä ei varmastikaan aina ole mahdollista. Taloudellisista tekijöistä siirtokorvauksen tulisi kattaa siirrosta aiheutuneet kulut. Työnantajan tulisi huomioida mahdolliset asuntoon liittyvät kustannukset. Tämä edellyttää työntekijältäkin aktiivista urasuunnitelman selvittämistä eritoten siinä vaiheessa, kun asunnon ostaminen tai rakentaminen on suunnitelmissa. Ilmavoimissa lentoupseerien siirron aiheuttamien ongelmien luulisi olevan tiedossa siirtoja päättävillä tahoilla, sillä he ovat itsekkin pääasiasa lentoupseereita.

Työn tuloksilla voi olla merkitystä myös niille lentoupseereille, jotka eivät ole vielä siirtoa kokeneet. Työstä käy varsin hyvin ilmi se, mitä siirrosta voi seurata ja mitkä tekijät nousivat ongelmallisimpina esille. Näiden tekijöiden tiedostaminen voi auttaa heitä valmistautumaan paremmin mahdolliseen siirtoon.

Siirtojärjestelmän pelotevaikutus ja siirtojen aiheuttamien ongelmien jatkuva esiintyminen on toisaalta erikoista, koska jokainen upseeri todennäköisesti tietää jo ammattia valitessaan kyseisen lain olemassaolon ja tavallaan hyväksyy sen osana työtä. Ehkä asian merkittävyyttä ei ymmärretä tarpeeksi syvällisesti siinä vaiheessa. Ammattia valitessa perhetilanteet ja muut tekijät voivat erota huomattavasti siitä tilanteesta, kun siirto tulee eteen. Tämä asia kannattaisi ottaa esille viimeistään kadettikoulussa, jotta sen merkitys ymmärrettäisiin, ja siihen osattaisiin paremmin varautua.

### **5.3 Jatkotutkimustarpeet**

Jatkotutkimuksia aiheen tiimoilta voisi tehdä esimerkiksi työn ulkopuolisista tekijöistä laajentamalla tutkimusjoukon käsittämään myös lentoupseerien puoliset. Tällöin työn ulkopuolisista tekijöistä saataisiin tarkempaa tietoa ja myös erilaisesta näkökulmasta. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla Lapin lennoston lentoupseerien työmotivaatiota ja siirtymishalukkuutta käsittelevä tutkimus. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että melkein puolet vastaajista siirtyi Lentosotakouluun Lapin lennostosta ja he kokivat siirron positiivisimmin verrattuna Karjalan- ja Satakunnan lennostoista tullessiin vastaajiin.

Kolmantena jatkotutkimuksena voisi olla tämän työn pohjalta tehtävä tutkimus, jossa keskityttäisiin erityisesti niihin ongelma-kohtiin, joita tämä työ on tuonut esille. Tutkimus voitaisiin tehdä muutaman vuoden kuluttua, jolloin nähtäisiin, onko asioihin puututtu, ja miten toimet ovat vaikuttaneet. Lisäksi tulevaisuudessa Lentosotakouluun siirretyt ovat pääasiassa Hornet-koulutuksen käyneitä, koska Hawkeja ei ole enää lennostoissa. Olisi mielenkiintoista tietää, miten se vaikuttaa Lentosotakouluun siirron kokemiseen.

## TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1	Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. (Ruohotie 1998, 38)
Tauluko 2	Ulkoisten motivaatiotekijöiden huomiota herättäneet muuttujat.
Taulukko 3	Huomiota herättäneet jakaumat työntekijän henkilökohtaista ominaisuutta ja toimen luonnetta mittaavista muuttujista.
Taulukko 4	Huomiota herättäneet jakaumat työympäristön fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavista muuttujista.
Taulukko 5	Huomiota herättäneet jakaumat organisaation filosofiaa mittaavista muuttujista.
Taulukko 6	Huomiota herättäneet jakaumat työn ulkopuolista elämää mittaavista muuttujista.
Taulukko 7	Ääripääryhmien eroja taustamuuttujissa.
Taulukko 8	Tilastollisesti erittäin merkitsevät muuttujat.
Taulukko 9	Kokonaispoikkeaman kanssa voimakkaimmin korreloivat kysymykset.
Taulukko 10	Työn ulkopuolisten negatiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.
Taulukko 11	Työhön liittyvien negatiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.

Taulukko 12	Työhön liittyvien positiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.
Taulukko 13	Työn ulkopuolisiin tekijöihin liittyvien positiivisten teemojen esiintyminen vastauksissa.
Taulukko 14	Mitä olisit tehnyt toisin -teemojen esiintyminen vastauksissa.
Taulukko 15	Vapaan sanan teemojen esiintyminen vastauksissa.
Taulukko 16	Keskiarvomuuttujien arvoja.
Kuvio 1	Maslowin tarvehierarkiaa havainnollistava kuvio. (Maslow 1987, 15-22)
Kuvio 2	Läänit, mistä lentoupseerit ovat kotoisin.
Kuvio 3	Vastaajien siirtovuodet Lentosotakouluun.
Kuvio 4	Vastaajien edelliset palveluspaikat.
Kuvio 5	Siirron vaikutuksen kokonaispoikkeama keskiarvosta kolme.
Kuvio 6	Vastaajien ulkoisten motivaatiotekijöiden keskiarvojen jakauma.
Kuvio 7	Vastaajien keskiarvojen jakauma työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimen luonnetta mittaavassa keskiarvomuuttujassa.
Kuvio 8	Vastaajien keskiarvojen jakauma työympäristön fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavassa keskiarvomuuttujassa.



Kuvio 9	Vastaajien keskiarvojen jakauma esimiestoimintaa mittaavassa keskiarvomuuttujassa.
Kuvio 10	Vastaajien keskiarvojen jakauma organisaation filosofiaa mittaavassa keskiarvomuuttujassa.
Kuvio 11	Vastaajien keskiarvojen jakauma työn ulkopuolista elämää mittaavassa keskiarvomuuttujassa.

## LÄHTEET

- Alkula, T & Pöntinen, S & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Vantaa: Tammi.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Tammi.
- Joutsenlahti, J. 2001. Poliisin työmotivaatio ja johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto
- Jyrinki, E. 1974. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Hämeenlinna: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Karjalainen, S. 2007. Syvää johtamista. Kauppalehti Optio 17/2007, 54-61.
- Kiikka, J. 2002. Tulosojohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. Rovaniemi: Lapin yliopisto
- Lagerstedt, H. 2002. Lento- ja ohjaajapuseerin perheen sopeutuminen uudelle paikkakunnalle muuton jälkeen. Kauhava: Ilmasotakoulu.
- Laki puolustusvoimista § 9a.
- Leppänen, J. 2006. Lentoupseerin siirron vaikutusten näkyminen sisäisessä työmotivaatiossa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu
- Linkola, P. 7.1.2008. Esimiestyön itsestäänselvyyksiä tulee kyseenalaistaa. Mielipidekirjoitus. Helsingin Sanomat.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylän Paino Oy: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Luoma, J. (toim.) 2000. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Otatieto.
- Lyytinen, T. 2006. Suomen ilmavoimien lentokadettien uramotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Madsen, K. B. 1983. Yleinen psykologia. Espoo: Weilin+Göös.

- Maslow, A. 1987. Motivation and personality. Kolmas painos. New York: Harper & Row.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Viro: Metodologia-sarja.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Toinen painos. Keuruu: Otava.
- Pomojen kouluttaminen pitää alaiset terveinä. 29.12.2007. Pääkirjoitus. Helsingin Sanomat.
- PÄÄESIKUNTA HenkOs PAK 2002. Puolustusvoimien muutto\_ ja siirtokustannusten korvaaminen, sopimusmääräykset ja soveltamisohje (Tekninen koonnos).
- PÄÄESIKUNTA HenkOs PAK 3:11
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Rauramo, P. 14.1.2008. Esimiehiltä vaaditaan uskallusta puuttua työilmapiirin ongelmiin. Mielipidekirjoitus. Helsingin Sanomat.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P. 1980. Opettajien työmotivaatio: tutkimus peruskoulun yläasteen opettajien työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tampere: Tampereen yliopisto
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatio-psykologian perusteet. Keuruu: PS-kustannus.
- Sipilä, H. 2007. Markkina- vai suunnitelmatalous. Sotilasaikakauslehti 1/2007, 26-27.
- Sipilä, H. 2007. Henkilöstöpolitiikkaa uusittava. Sotilasaikakauslehti 3/2007, 26-27.
- Sipilä, H. 2007. Upseeriliiton toiminta 2008. Sotilasaikakauslehti 12/2007, 28-29.
- Sivistyssanakirja. 2002. Juva: WSOY.
- Soininen, T. 1995. Lentoupseerin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Timpe, A. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä? Espoo: Weilin+Göös
- Tolla, P. 2007. Lentosotakoulun johtajan tervehdys.(Viitattu 6.2.2008). Saatavilla [www.muodossa: <URL: http://www.ilmavoimat.fi/index.php?id=89](http://www.ilmavoimat.fi/index.php?id=89)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskeleet kvantit-aineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Julkai-

susarja C, Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Valkonen, T. 1984. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus

Viljanen, E. 1986. Tutkielman tekeminen. Keuruu: Otava.

Viskari, S. 2003. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. 4. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Westerlund, H. 2007. 2. Pääkirjoitus. Muutakin kuin lehti ja kalenteri. Sotilasaikakauslehti 11/2007, 7.

### **Julkaisemattomat lähteet**

Ilmavoimien lentäjäyhdistys ry. 2006. Exit Poll-kysely ilmavoimien lentäjäyhdistyksen jäsenille.

Lentävän henkilöstön koulutuskorvaussitoumus. 2003. Ilmavoimien viestikoulu, Tikka-koski.

Taloustutkimus Oy. Ilmavoimien lentäjäyhdistyksen jäsenkysely. Huhtikuu 2007.

Tuomi, K & Rantamäki, P. Periaatteet ilmavoimien ohjaajien ja lennonopettajien siirroissa. Tammikuu 2008. Ilmavoimien esikunnan henkilöstö-osasto.

### **Henkilökohtaiset tiedonannot**

Rastas, M. 31.10.2006 & 27.2.2008. Asiantuntijakonsultaatiot lentoupseereiden siirroista ja siirtojärjestelmästä.

Tolla, P. 4.2.2008. Asiantuntijakonsultaatio Lentosotakoulun asemasta.

### **Tekijän hallussa oleva aineisto**

Kyselytutkimus. ”Siirron vaikutus työmotivaatioon” -kysely Lentosotakoulun lentoupseereille syksyllä 2007. Vastauksia yhteensä 26 kappaletta.

**LIITTEET**

- Liite 1 YT-menettelypöytäkirja
- Liite 2 Keskiarvomuuttujien arvoja
- Liite 3 Kysymyssarja
- Liite 4 Korrelaatiot

PEhenk-os:n PAK 3:11 LIITE 9

# TEHTÄVÄÄN MÄÄRÄÄMISEEN TAI SIIRTOON LIITTYVÄ YT-MENETTELYPÖYTÄKIRJA

JOUKKO-OSASTO	PAIKKA	PVM	OSALLISTUJAT (ASEMA, ARVO JA NIMI)		
AIHE					

Olemme käyneet yt-lain ja pv:n yt-sopimuksen mukaisen henkilökohtaisen yhteistoimintaneuvottelun yllä mainittuun esitettyyn tehtävänmääräämiseen liittyen. Neuvottelun päätteeksi toteamme seuraavaa:

<b>ASIANOMAISEN HENKILÖN KANNANOTTO</b>          	
<b>JOUKKO-OSASTON (VAST) EDUSTAJAN KANNANOTTO</b>          	
<b>MUUT ASIAT (esim liitteet jne)</b>          	
<b>JOUKKO-OSASTON EDUSTAJAN ALLEKIRJOITUS</b>          	<b>ASIANOMAISEN HENKILÖN ALLEKIRJOITUS</b>          

**TÄMÄ PÖYTÄKIRJA LIITETÄÄN PÄÄTTÄVÄLLE VIRANOMAISELLE LÄHETETTÄVIIN VALMISTE-LUASIAKIRJOIHIN**

Taulukko 16. Keskiarvomuuttujien arvoja.

Keskiarvomuuttuja:	Kysymysten lukumäärä:	Cronbachin alfa	U-testi 1- ja 2-ryhmän välillä
Ulkoiset motivaatiotekijät	6	0,645	p=0,004
Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne	19	0,881	p=0,004
Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät	7	0,812	p=0,004
Esimiestoiminta	9	0,842	p=0,107
Organisaation filosofia	8	0,928	p=0,004
Työn ulkopuolinen elämä	11	0,910	p=0,004

**LENTOSOTAKOULU****Korkeakouluosasto**

Kadkers Janne Leppänen

Kauhava

**KYSELY** 100 (5)

.11.2007

/

**SIIRRON VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON-KYSELY**

Arvoisa kyselyyn vastaaja

Olen tekemässä Pro Gradua Maanpuolustuskorkeakoulun koulutustaidon laitokselle aiheesta: "Lentoupseerin siirto Lentosotakouluun – vaikutukset työmotivaatioon". Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten siirto Lentosotakouluun vaikuttaa työmotivaatioon. Kyselyn avulla pyritään löytämään ne osatekijät, joilla on voimakkain vaikutus työmotivaatioon. Tämän tutkimuksen tulokset hyödyttävät niin siirtoja suunnittelevia tahoja kuin siirron kohteena olevia. Ilmavoimien esikunta on myöntänyt tutkimusluvan työlleni. Tutkimuksen ohjaajina toimivat evl. KT Vesa Nissinen Maanpuolustuskorkeakoulusta ja maj. Ari Jauhiainen Ilmasotakoulusta.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Lentosotakoulun lentoupseerit, paitsi suoraan Lentosotakouluun valmistuneet nuoret upseerit. Tutkimukseen osallistuvat myös Lentosotakoulussa palvelevat lentävään henkilöstöön kuuluvat opistoupseerit. Tutkimus on kokonaistutkimus.

Kysely jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa ovat taustamuuttujat. Toisessa osassa ovat varsinaiset väittämät, joihin vastataan viisiportaisella asteikolla. Mikäli siirrostasi on kulunut pitkä aika, pyri vastaamaan silti siirron aikaisen tilanteen mukaan. Tarvittaessa jätä vastauslomakkeen kohta tyhjäksi, mikäli et voi vastata kysymykseen. Kyselyn kolmannessa osiossa on muutama avoin kysymys. Niihin vastataan vastauslomakkeen taustapuolelle.

Vastaathan kysymyksiin huolella ja rehellisesti. Mikäli herää kysymyksiä, niin vastaan mielelläni. Minut tavoittaa parhaiten PVAH:lla tai puhelimen välityksellä numerosta 050-3520526. Palauta vastauslomake kyselyn mukana tullessa kirjekuussa tai jätä se laivueen ison luokan seinustalla olevaan laatikkoon **30.11.2007** mennessä.

Kadettikersantti

Janne Leppänen



## SIIRRON VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON-KYSELY

### TAUSTATIEDOT:

Syntymävuosi: Kirjoita syntymävuotesi lomakkeen yläosassa olevaan koodi-kohtaan ja mustaa oikeat numerot alapuolelta. **Älä täytä muita kohtia lomakkeen yläosasta.**

### I. TAUSTAMUUTTUJAT

1. Olen
  - a. avo/avioliitossa
  - b. naimaton (siirry kysymykseen 4)
2. Puolisoni/perheeni
  - a. asuu samalla paikkakunnalla
  - b. ei asu samalla paikkakunnalla
3. Puolisoni
  - a. käy töissä
  - b. on työtön
  - c. opiskelee
  - d. on lasten kanssa kotona
  - e. jokin muu
4. Minulla on lapsia
  - a. kyllä
  - b. ei
5. Olen kotoisin
  - a. Etelä-Suomen läänistä
  - b. Länsi-Suomen läänistä
  - c. Itä-Suomen läänistä
  - d. Oulun läänistä
  - e. Lapin läänistä
  - f. Ahvenanmaan läänistä
6. Ylin virkakurssini
  - a. KadK
  - b. PääIK
  - c. LeopK
  - d. EuK
  - e. YeupsK
  - f. LtnK
  - g. LjohtK
7. Päätehtäväni Lentosotakoulussa on nyt
  - a. ohjaajana
  - b. lennonopettajana
  - c. lennonjohtajana
  - d. esikunnassa
  - e. muu
8. Sain siirron Lentosotakouluun vuonna
  - a. 1991 tai aiemmin
  - b. 1992 - 1993

- c. 1994 - 1995
  - d. 1996 - 1997
  - e. 1998 - 1999
  - f. 2000 - 2001
  - g. 2002 - 2003
  - h. 2004 - 2005
  - i. 2006 - 2007
9. Siirto Lentosotakouluun oli
- a. oman tahtoni mukainen
  - b. vastoin omaa tahtoani
  - c. en halunnut siirtoa, mutta en vastustanutkaan sitä
10. Edellinen palveluspaikkani oli
- a. Lapin lennosto
  - b. Satakunnan lennosto
  - c. Karjalan lennosto
  - d. Ilmasotakoulu (ent. ILMAVVK/TUKILLV)
  - e. Ilmavoimien teknillinen koulu/koelentokeskus
  - f. Ilmavoimien esikunta
  - g. jokin muu
11. Palvelin edellisessä palveluspaikassa
- a. 0 – 2 vuotta
  - b. 2 – 4 vuotta
  - c. 4 – 6 vuotta
  - d. 6 – 8 vuotta
  - e. 8 – 10 vuotta
  - f. yli 10 vuotta
12. Asuin edellisessä palveluspaikassa
- a. vuokralla
  - b. omistusasunnossa omakotitalossa
  - c. omistusasunnossa rivi/kerrostalossa
  - d. muu
13. Olen saanut hornet-koulutuksen
- a. kyllä
  - b. en

## II. OSA

- a. **Eri mieltä**
  - b. **Osittain eri mieltä**
  - c. **Neutraali kanta/Ei osaa sanoa**
  - d. **Osittain samaa mieltä**
  - e. **Samaa mieltä**
14. Siirto Lentosotakouluun heikensi työmotivaatiani.
15. Työmotivaation normalisoituminen siirron jälkeen kesti
- a. alle puoli vuotta
  - b. 6kk – 1v
  - c. 1 - 2 vuotta
  - d. yli kaksi vuotta

16. Lentosotakoulun työolosuhteet ovat edeltävää palveluspaikkaa paremmat.
17. Siirto Lentosotakouluun oli minulle taloudellisesti kannattavaa.
18. Saan Lentosotakoulussa esimiehiltäni paremmin tukea työtehtävieni hoidossa kuin edellisessä palveluspaikassa.
19. Yhteistyö minun ja lähimpien työkavereiden kesken sujuu paremmin nykyisessä työpaikassa kuin edellisessä palveluspaikassa.
20. Olen tyytymättömämpi työtehtäviini Lentosotakoulussa kuin edellisessä palveluspaikassa.
21. Saan Lentosotakoulussa enemmän positiivista palautetta työstäni kuin edellisessä palveluspaikassa.
22. Henkilökohtaiset ominaisuuteni hyödynnetään Lentosotakoulussa huonommin kuin edellisessä palveluspaikassa.
23. Palkkani nousi Lentosotakouluun siirtymisen myötä.
24. Työyksikössäni osataan johtaa päivittäisiä toimintoja paremmin kuin edellisessä palveluspaikassa.
25. Työtehtäväni vaativuus laski siirron myötä.
26. Työni psyykkinen kuormittavuus on kuormittavampaa verrattuna edelliseen palveluspaikkaan.
27. Odotan, että pääsen siirtymään toiseen palveluspaikkaan pois Lentosotakoulusta.
28. Päätehtäväni ohella turhat työt vievät enemmän työaikaani kuin edellisessä palveluspaikassa.
29. Työpaikan maantieteellinen sijainti on edeltävää palveluspaikkaa huonompi.
30. Työni antaa minulle vähemmän tyydytystä kuin edeltävässä palveluspaikassa.
31. Hallinnolliset paperityöt lisääntyivät siirron myötä.
32. Siirto Lentosotakouluun ei ollut mielestäni oikeudenmukainen.
33. Työni mielenkiintoisuus on laskenut Lentosotakouluun siirtymiseni jälkeen.
34. Pidän lentosotakoulun työilmapiiriä parempana kuin edellisen palveluspaikan työilmapiiriä.
35. Nykyisen työni sisältö ei vastaa ammatillista kompetenssiani (=tiedot ja taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemus) yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa.
36. Tiedonvälitys (työtehtäviin liittyvät tehtävänannot) Lentosotakoulussa on johdon ja alaisten välillä mutkattomampaa kuin edellisessä palveluspaikassa.
37. Työni haasteellisuus ei tyydytä minua yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa.
38. Perhe-elämäni kärsi siirron seurauksena.
39. Työ lentosotakoulussa on fyysisesti kuluttavampaa kuin edellisessä palveluspaikassa.
40. Lentosotakoulu on työpaikkana viihtyisämpi kuin edellinen palveluspaikkani.
41. Siirto Lentosotakouluun oli imagollisesti negatiivinen.
42. Olen tyytyväisempi nykyiseen palveluspaikkaani kuin edelliseen palveluspaikkaan.
43. Sain siirron myötä huonommin kykyjäni vastaavia tehtäviä Lentosotakoulussa.
44. Työympäristöni on viihtyisämpi kuin edellisessä palveluspaikassa.
45. Osallistun mielelläni työyhteisöni vapaa-ajan tapahtumiin.
46. Nykyisessä työssäni en pysty kehittämään itseäni työntekijänä/lentäjänä yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa.
47. Lentosotakoulun imago on edeltävää palveluspaikkaa parempi.
48. Lentosotakoulussa esimiestoiminta on edellistä palveluspaikkaa tasapuolisempaa.

49. Siirto Lentosotakouluun ei edesauttanut etenemistäni sotilasuralla.
50. Työni vastuullisuus pienentyi siirron myötä.
51. Esimieheni ovat kuormittaneet minua työtehtävillä paremmin verrattuna edellisen palveluspaikan esimiehiin.
52. Lentosotakoulussa esimiehet ovat helpommin lähestyttävissä kuin edellisessä palveluspaikassa.
53. Lentämisen laatu heikentyi siirron seurauksena.
54. Siirron seurauksena esimiestoiminta parani.
55. Perheeni ei ole valmis muutoksiin, joita sotilaslentäjän työ vaatii.
56. Yhteistyö minun ja esimiesteni kesken sujuu paremmin Lentosotakoulussa kuin edellisessä palveluspaikassa.
57. Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani ilmavoimien johtamistapoihin ja -menetelmiin.
58. Koen, että työlläni on vähäinen merkitys ilmavoimille.
59. Perheeni sosiaaliset suhteet kärsivät siirron seurauksena.
60. Koen, että työnantajani ei ole kiinnostunut kehittämään minua ammatillisesti/työntekijänä.
61. Perheeni mielestä nykyiset työtehtäväni eivät mahdollista normaalia perhe-elämää yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa.
62. Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani puolustusvoimiin (sisältää ilmavoimat) työnantajana.
63. Ilmavoimien merkitys minulle henkilökohtaisesti heikentyi Lentosotakouluun siirron seurauksena.
64. Lentosotakoulussa esimiehet antavat enemmän palautetta työstä kuin edellisessä palveluspaikassa.
65. Siirron seurauksena työtehtävien jälkeinen oma vapaa-aikani on vähentynyt.
66. Siirron seurauksena minulle jää vähemmän aikaa perheelleni työtehtäviltäni.
67. Arvostukseni ammattiani kohtaan on heikentynyt siirron myötä.
68. Siirto aiheutti hankaluuksia puolison työlle.
69. Siirto Lentosotakouluun ei tapahtunut mielestäni ilmavoimien periaatteiden mukaisesti.
70. Nykyisellä työyhteisölläni on enemmän yhteisiä tapahtumia vapaa-aikana kuin edellisessä palveluspaikassa.
71. Siirto vaikutti negatiivisesti lasten elämään. (jätä tyhjäksi, jos ei ole lapsia)
72. Lentosotakoulussa hyvästä työstä palkitaan edellistä palveluspaikkaa paremmin.
73. Minun mielipidettäni ei huomioitu siirrosta päätettäessä.
74. Siirto vaikutti negatiivisesti harrastuksiini.
75. Sosiaaliset suhteet ystäviin/sukulaisiin heikkenivät siirron seurauksena.
76. Koin siirron Lentosotakouluun johtuvan siitä, että en ollut menestynyt tarpeeksi hyvin työssäni.

### III. AVOIMET KYSYMYKSET (**Vastataan vastauslomakkeen kääntöpuolelle**)

77. Mitkä olivat pahimmat negatiiviset heijasteet siirrosta johtuen?
78. Mitkä olivat positiivisimmat heijasteet siirrosta johtuen?
79. Mitä olisit itse tehnyt toisin, jos olisit ollut esimiesasemassa siirron järjestelyssä?

80. Vapaa sana?

**Kiitokset vaivannäöstäsi!**

Keskiarvomuuttujat koostuivat seuraavista kysymyksistä: **(lisätty vain tutkimuksen liitteeseen)**

Ulkoiset motivaatiotekijät:

16, 17, 21, 23, 40, 72

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne:

20, 22, 25, 26, 28, 30, 31, 33, 35, 37, 39, 41, 43, 46, 49, 50, 53, 67, 76

Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät:

19, 34, 42, 44, 45, 47, 70

Esimiestoiminta:

18, 24, 36, 48, 51, 52, 54, 56, 64

Organisaation filosofia:

32, 57, 58, 60, 62, 63, 69, 73

Työn ulkopuolinen elämä:

29, 38, 55, 59, 61, 65, 66, 68, 71, 74, 75

**KORRELAATIOT**

		Kokonaisuus poikkeama keskiarvosta
Kysymys		
Kokonaisuus poikkeama keskiarvosta	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	26
Vastaajan ikä	Pearson Correlation	-,091
	Sig. (2-tailed)	,687
	N	22
Siviilisääty	Pearson Correlation	-,199
	Sig. (2-tailed)	,331
	N	26
Puolison/perheen asuminen	Pearson Correlation	-,079
	Sig. (2-tailed)	,701
	N	26
Puoliso	Pearson Correlation	,053
	Sig. (2-tailed)	,799
	N	26
Minulla on lapsia	Pearson Correlation	-,123
	Sig. (2-tailed)	,551
	N	26
Kotoisin	Pearson Correlation	,344
	Sig. (2-tailed)	,085
	N	26
Ylin virkakurssi	Pearson Correlation	,021
	Sig. (2-tailed)	,921
	N	26
Päätehtävä Lentosotakoulussa	Pearson Correlation	,183
	Sig. (2-tailed)	,370
	N	26
Siirtovuosi	Pearson Correlation	,092
	Sig. (2-tailed)	,654
	N	26
Siirto Lentosotakouluun oli	Pearson Correlation	-,207
	Sig. (2-tailed)	,310
	N	26
Edellinen palveluspaikka	Pearson Correlation	-,086
	Sig. (2-tailed)	,676
	N	26
Palvelusaika edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	-,203
	Sig. (2-tailed)	,321
	N	26
Asumismuoto edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,069
	Sig. (2-tailed)	,739
	N	26

Olen saanut hornet-koulutuksen	Pearson Correlation	,176
	Sig. (2-tailed)	,390
	N	26
Siirto Lentosotakouluun heikensi työmotivaatiotani	Pearson Correlation	-,683(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Työmotivaation normalisoituminen siirron jälkeen kesti	Pearson Correlation	-,597(**)
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	20
Lentosotakoulun työolosuhteet ovat edeltävää palveluspaikkaa paremmat	Pearson Correlation	,687(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Siirto Lentosotakouluun oli minulle taloudellisesti kannattavaa	Pearson Correlation	,474(*)
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	26
Saan Lentosotakoulussa esimiehiltäni paremmin tukea työtehtävieni hoidossa kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,339
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	26
Yhteistyö minun ja lähimpien työkavereiden kesken sujuu paremmin nykyisessä työpaikassa kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,525(**)
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	26
Olen tyytymättömämpi työtehtäviini Lentosotakoulussa kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	-,314
	Sig. (2-tailed)	,119
	N	26
Saan Lentosotakoulussa enemmän positiivista palautetta työstäni kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,563(**)
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	26
Henkilökohtaiset ominaisuuteni hyödynnetään Lentosotakoulussa huommin kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	-,789(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Palkkani nousi Lentosotakouluun siirtymisen myötä	Pearson Correlation	,544(**)
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	26
Työyksikössäni osataan johtaa päivittäisiä toimintoja paremmin kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,604(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	26
Työtehtäväni vaativuus laski siirron myötä	Pearson Correlation	-,487(*)
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	26
Työni psyykinen kuormittavuus on kuormittavampaa verrattuna edelliseen palveluspaikkaan	Pearson Correlation	,093
	Sig. (2-tailed)	,650
	N	26
Odotan, että pääsen siirtymään toiseen palveluspaikkaan pois Lentosotakoulusta	Pearson Correlation	-,609(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	26
Päätehtäväni ohella turhat työt vievät enemmän työaikaani kuin edellisessä palveluspaikassa	Pearson Correlation	,133

Työpaikan maantieteellinen sijainti on edeltävää palveluspaikkaa huonompi	Sig. (2-tailed)	,537
	N	24
	Pearson Correlation	-,516(**)
Työni antaa minulle vähemmän tyydytystä kuin edeltävässä palveluspaikassa	Sig. (2-tailed)	,007
	N	26
	Pearson Correlation	-,714(**)
Hallinnolliset paperityöt lisääntyivät siirron myötä	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
	Pearson Correlation	,379
Siirto Lentosotakouluun ei ollut mielestäni oikeudenmukainen	Sig. (2-tailed)	,056
	N	26
	Pearson Correlation	-,574(**)
Työni mielenkiintoisuus on laskenut Lentosotakouluun siirtymiseni jälkeen	Sig. (2-tailed)	,002
	N	26
	Pearson Correlation	-,826(**)
Pidän Lentosotakoulun työilmapiiriä parempana kuin edellisen palveluspaikan työilmapiiriä	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
	Pearson Correlation	,569(**)
Nykyisen työni sisältö ei vastaa ammatillista kompetenssiani yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa	Sig. (2-tailed)	,002
	N	26
	Pearson Correlation	-,600(**)
Tiedonvälitys Lentosotakoulussa on johdon ja alaisten välillä mutkattomampaa kuin edellisessä palveluspaikassa	Sig. (2-tailed)	,001
	N	26
	Pearson Correlation	,440(*)
Työni haasteellisuus ei tyydytä minua yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa	Sig. (2-tailed)	,024
	N	26
	Pearson Correlation	-,725(**)
Perhe-elämäni kärsi siirron seurauksena	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
	Pearson Correlation	-,748(**)
Työ Lentosotakoulussa on fyysisesti kuluttavampaa kuin edellisessä palveluspaikassa	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
	Pearson Correlation	,138
Lentosotakoulu on työpaikkana viihtyisämpi kuin edellinen palveluspaikkani	Sig. (2-tailed)	,502
	N	26
	Pearson Correlation	,609(**)
Siirto Lentosotakouluun oli imagollisesti negatiivinen	Sig. (2-tailed)	,001
	N	26
	Pearson Correlation	-,743(**)
Olen tyytyväisempi nykyiseen palveluspaikkaani kuin edelliseen palveluspaikkaan	Sig. (2-tailed)	,000
	N	25
	Pearson Correlation	,686(**)
Sain siirron myötä huonommin kykyjäni vastaavia tehtäviä Lentosotakoulussa	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
	Pearson Correlation	-,760(**)
	Sig. (2-tailed)	,000



Työympäristöni on viihtyisämpi kuin edellisessä palveluspaikassani	N	26
	Pearson Correlation	,731(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Osallistun mielelläni työyhteisöni vapaa-ajan tapahtumiin	N	26
	Pearson Correlation	,159
	Sig. (2-tailed)	,439
Nykyisessä työssäni en pysty kehittämään itseäni työntekijänä/lentäjänä yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	-,537(**)
	Sig. (2-tailed)	,005
Lentosotakoulun imago on edeltävää palveluspaikkaa parempi	N	26
	Pearson Correlation	,646(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Lentosotakoulussa esimiestoiminta on edellistä palveluspaikkaa tasapuolisempaa	N	26
	Pearson Correlation	,454(*)
	Sig. (2-tailed)	,020
Siirto Lentosotakouluun ei edesauttanut etenemistäni sotilasuralla	N	26
	Pearson Correlation	-,527(**)
	Sig. (2-tailed)	,006
Työni vastuullisuus pienentyi siirron myötä	N	26
	Pearson Correlation	-,657(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Esimieheni ovat kuormittaneet minua työtehtävillä paremmin verrattuna edellisen palveluspaikan esimiehiin	N	26
	Pearson Correlation	,230
	Sig. (2-tailed)	,259
Lentosotakoulussa esimiehet ovat helpommin lähestyttävissä kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	,073
	Sig. (2-tailed)	,723
Lentämisen laatu heikentyi siirron seurauksena	N	26
	Pearson Correlation	-,637(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Siirron seurauksena esimiestoiminta parani	N	26
	Pearson Correlation	,253
	Sig. (2-tailed)	,213
Perheeni ei ole valmis muutoksiin, joita sotilaslentäjän työ vaatii	N	26
	Pearson Correlation	-,634(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Yhteistyö minun ja esimiesteni kesken sujuu paremmin Lentosotakoulussa kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	,434(*)
	Sig. (2-tailed)	,027
Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani ilmavoimien johtamista-poihin ja -menetelmiin	N	26
	Pearson Correlation	-,759(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Koen, että työlläni on vähäinen merkitys ilmavoimille	N	26
	Pearson Correlation	-,540(**)
	Sig. (2-tailed)	,004
Perheeni sosiaaliset suhteet kärsivät siirron seurauksena	N	26
	Pearson Correlation	-,656(**)
	Sig. (2-tailed)	,000

Koen, että työnantajani ei ole kiinnostunut kehittämään minua ammatillisesti/työntekijänä	N	26
	Pearson Correlation	-,679(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Perheeni mielestä nykyiset työtehtävät eivät mahdollista normaalia perhe-elämää yhtä hyvin kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	-,412(*)
	Sig. (2-tailed)	,036
Siirto Lentosotakouluun heikensi luottamustani puolustusvoimiin työnantajana	N	26
	Pearson Correlation	-,816(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Ilmavoimien merkitys minulle henkilökohtaisesti heikentyi Lentosotakouluun siirron seurauksena	N	26
	Pearson Correlation	-,770(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Lentosotakoulussa esimiehet antavat enemmän palautetta työstäni kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	,415(*)
	Sig. (2-tailed)	,035
Siirron seurauksena työtehtävien jälkeinen oma vapaa-aikani on vähentynyt	N	26
	Pearson Correlation	-,408(*)
	Sig. (2-tailed)	,038
Siirron seurauksena minulle jää vähemmän aikaa perheelleni työtehtäviäni	N	26
	Pearson Correlation	-,391(*)
	Sig. (2-tailed)	,048
Arvostukseni ammattiani kohtaan on heikentynyt siirron myötä	N	26
	Pearson Correlation	-,820(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Siirto aiheutti hankaluuksia puolison työlle	N	25
	Pearson Correlation	-,509(**)
	Sig. (2-tailed)	,008
Siirto Lentosotakouluun ei tapahtunut mielestäni ilmavoimien periaatteiden mukaisesti	N	26
	Pearson Correlation	-,645(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
Nykyisellä työyhteisölläni on enemmän yhteisiä tapahtumia vapaa-aikana kuin edellisessä palveluspaikassa	N	26
	Pearson Correlation	,474(*)
	Sig. (2-tailed)	,014
Siirto vaikutti negatiivisesti lasten elämään	N	26
	Pearson Correlation	-,702(**)
	Sig. (2-tailed)	,002
Lentosotakoulussa hyvästä työstä palkitaan edellistä palveluspaikkaa paremmin	N	17
	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,451
Minun mielipidettäni ei huomioitu siirrosta päätettäessä	N	26
	Pearson Correlation	-,604(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
Siirto vaikutti negatiivisesti harrastuksiini	N	26
	Pearson Correlation	-,627(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	26

Sosiaaliset suhteet ystäviin/sukulaisiin heikkenivät siirron seurauksena	Pearson Correlation	-,537(**)
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	26
Koin siirron Lentosotakouluun johtuvan siitä, että en ollut menestynyt tarpeeksi hyvin työssäni	Pearson Correlation	-,321
	Sig. (2-tailed)	,110
	N	26
Ulkoiset motivaatiotekijät	Pearson Correlation	,854(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja toimen luonne	Pearson Correlation	-,887(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät	Pearson Correlation	,802(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Esimiestoiminta	Pearson Correlation	,547(**)
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	26
Organisaation filosofia	Pearson Correlation	-,820(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26
Työn ulkopuolinen elämä	Pearson Correlation	-,772(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	26

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).